



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ  
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
ของบุคลากรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ธนวัฒน์ มาลัยกรอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ  
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
ของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ธนวัฒน์ มาลัยกรอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาตรีวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATION CULTURE AFFECTING  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF PROVINCIAL ELECTRICITY  
AUTHORITY PERSONNEL IN SAKON NAKHON PROVINCE AREA

BY

THANAPHAT MALAIKRONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Public Administration Degree in Public Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2022

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ธนวัฒน์ มาลัยกรอง

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปณิธิ การสมดี) และผู้ทรงคุณวุฒิ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์โรสง) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)  
ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความ เอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงและสอบป้องกัน ทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำ การพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิง ทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ที่ให้ความ อนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนบุคลากรสังกัด การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุน ทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวชื่อนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาส นี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดาของ ผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผล สำเร็จในปัจจุบัน

ชนพัฒน์ มาลัยกรอง

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
<b>ผู้วิจัย</b>	ธนวัฒน์ มาลัยกรอง
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง
<b>ปริญญา</b>	รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร จำนวน 216 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ )

2. ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 49.90 ( $R^{2Ad}=.499$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา ( $\beta=.330$ ) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\beta=.159$ ) ยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 47.80 ( $R^{2Ad}=.478$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta=.458$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\beta=.190$ ) ยกเว้นวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ , การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

<b>TITLE</b>	Transformational Leadership and Organization Culture affecting Organizational Citizenship Behavior of Provincial Electricity Authority Personnel in Sakon Nakhon Province Area
<b>AUTHOR</b>	Thanaphat Malaikrong
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Lamai Romyen Asst. Prof. Dr. Sanyasorn Swasthaisong
<b>DEGREE</b>	M.P.A. (Public Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2023

### ABSTRACT

The purposes of this research were to study 1) To study the level of transformational leadership Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior of Provincial Electricity Authority Personnel in Sakon Nakhon Province 2) To study the influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior of the Provincial Electricity Authority Personnel Organization in Sakon Nakhon Province. 3) To study the influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior of PEA Personnel Organization in Sakon Nakhon Province. The sample group was Personnel under the Provincial Electricity Authority, Sakon Nakhon Province, totaling 216 persons were stratified sampling using a questionnaire as a tool for data collection. and the statistics used to analyze the data were frequency Percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient and multiple regression analysis.

The research revealed these results:

1) Transformational Leadership of Provincial Electricity Authority Executives in Sakon Nakhon Province Overall, the organizational culture of the Provincial Electricity Authority in Sakon Nakhon Province was at a high level ( $\bar{X} = 4.20$ ). The overall level was at a high level ( $\bar{X} = 4.01$ ) and Organizational Citizenship Behavior of PEA personnel in Sakon Nakhon Province. Overall, it was at a high level ( $\bar{X} = 3.90$ ).



2) The variables of transformational leadership could jointly predict the level of Organizational Citizenship Behavior of PEA personnel in the area. Sakon Nakhon Province was 49.90% ( $R^{2Adj}=.499$ ) with a statistical significance at the .05 level. Considering the subcomponents, cognitive stimulation ( $\beta=.330$ ) and motivational stimulation ( $\beta=.159$ ) were excluded for ideological influence. and taking into account individuality

3) Organizational culture variables could jointly predict the level of Organizational Citizenship Behavior of PEA personnel in Sakon Nakhon Province at 47.80 percent ( $R^{2Adj}=.478$ ) with statistical significance at the .05 level when considering the sub-components. It was found that the unified culture ( $\beta=.458$ ) and the communal culture ( $\beta=.190$ ) except the adaptive culture and mission culture.

**Keywords** : Transformational leadership, Organizational culture, Organizational Citizenship Behavior, Provincial Electricity Authority

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
สมมติฐานของการวิจัย .....	7
ความสำคัญของการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....	21
แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ .....	34
บริบทการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร .....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	45
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	61
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	67
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	68

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	101
สรุปผลการวิจัย .....	101
อภิปรายผลการวิจัย .....	103
ข้อเสนอแนะการวิจัย .....	115
บรรณานุกรม .....	118
ภาคผนวก .....	129
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	130
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	138
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	140
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม .....	154
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	164

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร .....	58
2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	61
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล .....	74
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน ..	76
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รายข้อ .....	77
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ .....	78
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รายข้อ .....	79
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รายข้อ .....	81
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน .....	82
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม รายข้อ .....	83
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ .....	84

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายชื่อ .....	85
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายชื่อ .....	86
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน .....	87
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการให้ความช่วยเหลือ รายชื่อ .....	88
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น รายชื่อ .....	89
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านความอดทนอดกลั้น รายชื่อ .....	90
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านความสำนึกในหน้าที่ รายชื่อ .....	91
19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการให้ความร่วมมือ รายชื่อ .....	92
20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร .....	94

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่ จังหวัดสกลนคร .....	97
22 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่ จังหวัดสกลนคร .....	98
23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	99

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	10
2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การ .....	26
3 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ .....	28
4 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ .....	29
5 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison, Cho and Young .....	30
6 โครงสร้างองค์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร .....	43

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะการที่องค์การหนึ่ง ๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรขององค์กรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การการบริหารทรัพยากรในยุคใหม่จำเป็นต้องออกแบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ง่าย มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีการ หรือกระบวนการปรับเปลี่ยนบทบาท และการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน หัวหน้า ผู้บริหาร และนักทรัพยากรมนุษย์หลายประการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ให้ชัดเจน ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่มีศักยภาพมากขึ้น ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพ การจัดสวัสดิการ ผลตอบแทน และการจูงใจ องค์การจำเป็นต้องมีการสร้างแรงจูงใจและปัจจัยในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ดูแลรักษาคนเก่งคนดีที่มีศักยภาพสูงให้ยังคงอยู่และมีผลงานที่ดีต่อเนื่องกับองค์การ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2556, หน้า 7)

ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเมื่อเขาได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรนั้นแล้วก็ย่อมหวังที่จะมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอย่างรวดเร็ว และถ้าหากเขาได้พลาดโอกาสดังกล่าวย่อมทำให้ทัศนคติของผู้นั้นเปลี่ยนไปในทางที่ไม่ดีได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องแก้ไขโดยพยายามหาหนทางกำหนดให้มีแผนในการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและมีความโปร่งใสพยายามให้มีการควบคุมขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะเป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลที่มีความสามารถตามเกณฑ์จะไม่ได้ถูกมองข้าม นั่นคือ การสร้างความมั่นใจว่าในการพิจารณานั้น แม้ว่าจะมีการพิจารณาในเรื่องของผู้ที่อาวุโสประกอบด้วย แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญในเรื่องของผลงานหรือความสามารถในด้านต่าง ๆ เป็นตัวพิจารณาควบคุม



อยู่ด้วยเสมอโดยจะไม่มีการแยกออกจากกัน แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อที่ต้องพึงระมัดระวังในระบบดังกล่าวต้องไม่ทำให้บุคคลที่อยู่ในข่ายการพิจารณานั้นพลาดโอกาสไปครั้งแล้วครั้งเล่า (ชูชัย สมิติโกโร, 2556)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนนั้น พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างยิ่งพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากงานประจำ หรืองานที่องค์การได้กำหนดไว้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี เรียกพฤติกรรมดังกล่าวว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ” (Organizational Citizenship Behavior : OCB) พฤติกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยสร้างทุนทางสังคมและมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การได้และยังสามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อีกด้วย (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556)

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติแต่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ (Organ, 1988) เป็นพฤติกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการภายในองค์การก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว (Lepine, Erez, and Johnson, 2002) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) (Organ, 1988) การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ องค์การควรให้ความสำคัญต่อการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้า และความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดย สิริอร วิชชาวุธ (2549) ได้ให้ความหมายของสิ่งเร้า คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น วัตถุ สิ่งของ สำนักงาน และสิ่งแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม เช่น บุคคลอื่น ค่านิยม ระบบการปกครอง โดยสิ่งแวดล้อมเหล่านี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรโดยตรงเมื่อสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน

องค์การหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจมักให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การและการมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ตามมาคือทำให้องค์การมีวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง และจะกลายเป็นกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจเกี่ยวกับงานบริการนั้น ได้มุ่งเน้นการสร้าง “วัฒนธรรมการให้บริการ” ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองของลูกค้า องค์การจึงต้องเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในงานบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ทำให้องค์การธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จและสามารถยืนหยัดสร้างรากฐานที่มั่นคงมาได้จนถึงทุกวันนี้ ความสำเร็จขององค์การเหล่านั้นสามารถวัดได้จาก “ผลการดำเนินงาน” หรือ “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน” ขององค์การ มีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน เช่น David Parker (2007, p. 181) ได้ศึกษา พบว่า มิงงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของ “วัฒนธรรมองค์การ” “การบริหารผลงานองค์การ” และ “ประสิทธิภาพ” ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ จึงทำให้งานวิจัยที่จะศึกษาต่อไปนี้ได้รับการสนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556)

นอกจาก “วัฒนธรรมองค์การ” ที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ภาวะผู้นำถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเป็นการนำหรือการทำให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามที่ประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญมากในการบริหาร เพราะผู้นำมีความสำคัญสำหรับองค์การเพราะเป็นผู้นำพาองค์การสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตามเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้กับองค์การ ซึ่งในภาพรวมแล้ว ผู้นำต้องสามารถโน้มน้าวและสร้างอิทธิพลต่อคนผ่านสายสัมพันธ์อันดีและการสนับสนุนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (พัชรา วาณิชวดีน, 2560, หน้า 33) โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่มีพฤติกรรมเช่นนี้จะมีอิทธิพลในเชิงแบบอย่าง หรือบทบาทอยู่ในอุดมคติของผู้ตาม (Idealized Influence) มีการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีการ

กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจและทุ่มเทการทำงานให้กับผู้นำด้วยความเต็มใจ (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990) นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นปัจจัยสำคัญทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการมีวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน เพื่อให้องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (เรียมใจ คุณสมบัติ, 2554, หน้า 4)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังเป็นปัจจัยที่สำคัญของบุคลากรที่มีต่อองค์กร และเป้าหมายขององค์กร หรือคุณสมบัติที่บ่งชี้จุดแข็งที่บุคลากรปรารถนา จะอยู่ร่วมกันกับองค์กร เนื่องจากสมาชิกทุกคนต่างมีข้อผูกพันต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยองค์กรและบุคลากรจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ขณะเดียวกันความผูกพันภายในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตนของคนในองค์กร ซึ่งจะแสดงในรูปของโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ที่เปรียบเสมือนร่างกายและจิตใจขององค์กร และมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น (มัลลิกา ต้นสอน, 2546) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ในลักษณะการยอมรับแนวนโยบายการบริหารขององค์กร หากสมาชิกไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ตามมาคือความสูญเสียขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ในด้านทรัพยากรบุคคล ขวัญกำลังใจ การตัดสินใจลาออก หรือ การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดปัญหาดังกล่าวได้ ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการทำงานของบุคคลในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2) การทำงานอย่างเต็มความสามารถ และ 3) ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday Steer and Porter, 1982 อ้างถึงใน ศิริพร นาคสุวรรณ, 2548, หน้า 22) ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพราะการที่ผู้บริหาร มีความผูกพันยอมแสดงว่ามีความเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่โดยมุ่งหวังให้งานประสบผลสำเร็จ การสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ ด้าน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นอาจมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการเกิดความผูกพันของผู้บริหาร ความผูกพัน

ต่อองค์การ ได้รับความสนใจศึกษากันอย่างมาก เนื่องจากมีอิทธิพลหรือผลต่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การในหลายประการ กล่าวคือ ความผูกพันต่อ องค์การมีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ ความตั้งใจทำงาน บุคลากร ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะทุ่มเทกับงาน มีการขาดงานต่ำ มีการเปลี่ยนงานน้อย มีความเกี่ยวข้องในการงานสูง มีความพยายามในการปฏิบัติงานและการคงอยู่ในองค์การ (ประทุม ฤกษ์กลาง, 2539)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร สังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่บริการ จำหน่ายไฟฟ้า แก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ยกเว้น จังหวัด นนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ และกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเขตรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง ซึ่งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน คือ การปรับปรุง จัดหา และการบริการพลังงานไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย มีความมั่นคงสม่ำเสมอรวดเร็วทันแก่ความต้องการในการใช้พลังงานไฟฟ้าอย่างมี ประสิทธิภาพ การวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้าเพื่อให้มีระบบไฟฟ้าที่ได้มาตรฐาน โดยให้ ระบบไฟฟ้าที่สนองความต้องการของลูกค้าทุกประเภทอย่างพอเพียงและทั่วถึง ซึ่งจาก พื้นที่การให้บริการดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจำเป็นที่จะต้องมีพนักงาน ที่จะต้องคอยดูแลและให้บริการประชาชนเป็นจำนวนมาก โดยที่พนักงานให้บริการ ประชาชนเหล่านี้ ปฏิบัติงานด้วยความอดุสาหะ ชยัน อดทนและถือว่าเป็นงานหลัก ขององค์การ จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารที่จะต้องคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้คน ในองค์กรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกไป ทำงานที่ใหม่ผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคสร้างแรงจูงใจเพื่อให้คนในองค์กรมีคุณภาพชีวิต การทำงานในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายประสบผลสำเร็จ และสามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้นั้น ซึ่งจากพื้นที่การให้บริการดังกล่าวจะเห็น ได้ว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจำเป็นที่จะต้องมีพนักงานที่จะต้องคอยดูแลและให้บริการ ประชาชนเป็นจำนวนมาก โดยที่พนักงานให้บริการประชาชนเหล่านี้ ปฏิบัติงานด้วยความ อดุสาหะ ชยัน อดทนและถือว่าเป็นงานหลักขององค์การ ซึ่งหากพนักงานเหล่านี้ไม่ได้รับ การดูแลเอาใจใส่ ก็อาจจะทำให้การปฏิบัติงานไร้ประสิทธิภาพ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร, 2563)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเป็นสิ่งสำคัญลำดับแรก ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน ฉะนั้นพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครจะต้องเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับที่สามารถทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายและภารกิจต่าง ๆ ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร จึงเกิดความสนใจที่จะทำวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อทดสอบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร หรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร และผลการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต โดยสามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การเพื่อบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพให้คงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การตลอดไป เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

### คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร หรือไม่
3. วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร หรือไม่

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

## สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
2. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

## ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
2. ได้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร
3. ได้ทราบถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

4. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสารสนเทศให้การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร และพื้นที่ใกล้เคียง นำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร จำนวนทั้งสิ้น 454 คน (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร, 2563)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร จำนวน 216 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูปคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (สรชัย พิศาลบุตร, 2556) และจะทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

### 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ประกอบด้วย

2.1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

2.1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ตามแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990, P.205 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศวตภากรณ์, 2553, หน้า 15)

2.1.2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม

2.1.2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ

### 2.1.2.3 วัฒนธรรมปรับตัว

### 2.1.2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร (Organ, 1988, pp. 157-164) ประกอบด้วย

#### 2.2.1 การให้ความช่วยเหลือ

#### 2.2.2 การคำนึงถึงผู้อื่น

#### 2.2.3 ความอดทนอดกลั้น

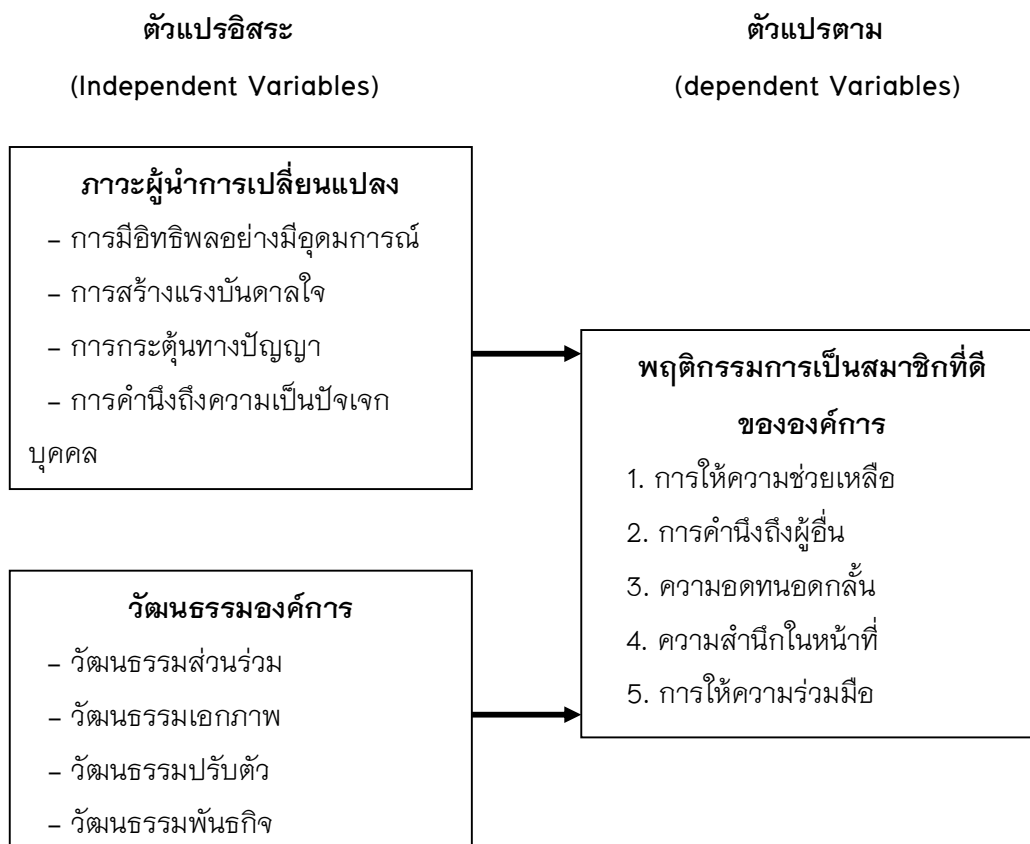
#### 2.2.4 ความสำนึกในหน้าที่

#### 2.2.5 การให้ความร่วมมือ

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) 2) แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990, P.205 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐาภรณ์, (2553, หน้า 15)) และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ Organ (1988, pp. 157-164) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและผู้นำของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ที่สามารถกำหนด สั่งการ หรือกระตุ้นให้บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการตอบสนองตามคำสั่งและตรงตามความต้องการ โดยผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศีลธรรม จริยธรรม ได้รับการยกย่องศรัทธาและเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อตั้งเป้าหมายแล้วสามารถทำได้เสมอ มักจะมีวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมาย กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ

ที่สร้างสรรค์ มองหาแนวทางลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงาน สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองเสมอ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าต้องทุ่มเทโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักเหตุผลในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลายวิธี สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ มักจะสอนงานที่ตนเองรู้ทุกอย่างให้กับทีมงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตระหนักถึงปัญหาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่นว่าสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้ และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเมตตาเป็นกันเอง ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน ไม่แสดงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมองออกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถหรือถนัดในเรื่องใดบ้าง ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนครที่มีต่อการประพฤติปฏิบัติของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมา จนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณี ปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุประสงค์ของ และวัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็น สังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน จนนำไปสู่ความสำเร็จของการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่มีลักษณะ องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับบุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้ โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักองค์การใช้ในการ ขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่สะท้อน ให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลุถึงข้อตกลงแม้ว่า จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพ และการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับ ของการยอมรับสูง

2.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การปรับตัวขององค์การเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแวดล้อมภายนอก การปรับตัวขององค์การถูกผลักดัน จากผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้จากความ ผิดพลาด และมีความสามารถประสพการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุง ความสามารถโดยรวมในการ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่องค์การ มีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การด้วย

3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากหน่วยงานและองค์การ แต่เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองของพนักงานที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และเกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์การได้เป็นอย่างดี ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจำแนกออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1 การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การกระทำของพนักงานในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำเพื่อนร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร (Peacemaking) ซึ่งเป็นการกระทำในการช่วยเหลือ ป้องกัน แก้ไข หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นการกระทำที่แสดงออกทั้งคำพูดและสร้างแรงจูงใจแก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

3.2 การคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคิดถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานที่ต้องการรวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเอง ในเวลาที่เหมาะสมและการให้ความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

3.3 ความอดทนอดกลั้น หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบาก ความผิดหวังความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทนโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ

3.4 ความสำนึกต่อหน้าที่ หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา

การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครอย่างมีคุณค่าและการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

3.5 การให้ความร่วมมือ หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครองการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารวิชาการ รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
4. บริบทการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การ นอกจากนั้นยังเป็นผู้ที่คอยประสานพลังของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน ภาวะผู้นำและความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลอำนาจและดำเนินการขององค์การหนึ่งจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ภาวะและทักษะผู้นำมีหลากหลายรูปแบบและแนวทาง

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Burn (1978, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับที่สูงขึ้นทั้งแรงจูงใจและจริยธรรมซึ่งกันและกันโดยผู้นำจะค้นหาเพื่อยกระดับความสำนึกของผู้ตามให้ไปสู่จุดมการณ์ที่สูงส่ง

Bass (1985, p. 1) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำสู่ระดับที่สูงกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555, หน้า 60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (สำเนา หมิ่นแจ่ม, 2555, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปวีรบรรต (สุภาวดี นพรุจจินดา, 2553, หน้า 18)

บรรจบ บุญจันทร์ (2554, หน้า 15-16) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตามทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานและมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

โกศิษฐ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญ และคุณค่าของงานที่ผลิตออกมาจูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนแปลระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้นและใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

จากนักวิชาการทั้งหมดที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปตามแนวคิดของผู้วิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารและผู้นำที่สามารถกำหนดสั่งการ หรือกระตุ้นให้บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการตอบสนองตามคำสั่งและตรงตามความต้องการ โดยผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ในงานวิจัยนี้ ผู้บริหารและผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารและผู้นำของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

### แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้ที่ยื่นแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นสภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Burns (Yukl and Fleet, 1992, pp. 175-176 ; citing Burns, 1978, p. 1) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่น เดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวันนี้ ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985, p. 1) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ Bass ได้ให้คำนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า เบอร์นและ Bass ยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้ (Bass, 1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 32)

ประการแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership , หน้า II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ



และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่นอนในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตาม จะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุ เป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ประการที่สอง คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้าง แรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้น จิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงาม ของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการ อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความเชื่อมั่นและ แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม มองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตาม พัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประการที่สาม คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่สี่ คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละ

บุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือ เป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาส ให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงาน ที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงานหรือภารกิจต่าง ๆ และ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเองมีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรดั่งนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำติดตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริม ลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนให้ดีขึ้นกว่า ที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร ซึ่งผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าว คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตาม เกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบ จริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของ ผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิด ความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับ การพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ตแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่ จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

#### ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากการสำรวจงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมานุษยวิทยาพบว่า นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมายซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการ เช่น นักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้วัฒนธรรม คือความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความเพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้อัตวิสัยของตนเองโดยอยู่ในรูปของระบบความเชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ขณะที่บางท่านมีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรม คือ ความเป็นจริงที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ศึกษาสามารถรับรู้ได้ได้อย่างเป็นวัตถุวิสัยเป็นคุณลักษณะที่ถูกครอบครองโดยองค์การก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย 4 ประการ คือ ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) และการสร้างแบบแผน (Patterning)

1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทนและไม่สามารถยกเลิกได้ง่ายวัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไปวัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ลึกที่สุดซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้สิ่งที่บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรม เช่น เรื่องเล่าพิธีกรรมประเพณีที่จริงแล้วเป็นเพียงองค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช้เนื้อแท้ของวัฒนธรรมและสิ่งใดก็ตามยิ่งมีความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมากหากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรม เช่น ต้นไม้สิ่งที่แสดงออกมาให้เราเห็น คือ ลำต้นกิ่งใบดอกซึ่งเปรียบเสมือนประเพณีพิธีกรรมหรือสิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุ ต่าง ๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรมซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไร ก็ยิ่งมากความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. วัฒนธรรม คือ ความกว้างเมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนาจะขยายออกไปครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่มวัฒนธรรมมีการแทรกซึมแพร่กระจายและมีอิทธิพลต่อวิถีการปฏิบัติงานวิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4. การสร้างแบบแผนวัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจากองค์ประกอบต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการที่หนึ่งที่ใหญ่กว่าหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยงร้อยรัดองค์ประกอบที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และอยู่ในระดับลึกด้วยเหตุผลดังกล่าววัฒนธรรมจึงมีนัยที่หลอมรวมพิธีกรรมบรรยากาตค่านิยมและพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวมแบบแผนหรือการบูรณาการ เช่น นี้เป็นเนื้อแท้ของสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมแบบแผน เช่น นี้มีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลมีระเบียบเท่าที่จะทำได้ความไร้ระเบียบและไร้เหตุผลทำให้มนุษย์กังวล ดังนั้น มนุษย์ทั่วไปจึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อลดความกังวลโดยการพัฒนาทักษะที่คงเส้นคงวาสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งที่เป็นจริง และแนวทางการสร้างสิ่งที่ควรจะเป็น ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การ จึงคล้ายกับวัฒนธรรมอื่นที่ได้รับการพัฒนาจากการต่อสู้ของกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างความหมายวิธีการในการจัดการกับสรรพสิ่งที่พวกเขาเผชิญหน้าอยู่ Schein (2004, p.14)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่ทน

ต่อความเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance) ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึมแพร่กระจายเป็นแก่นค่านิยม (Core Value) ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การมีการตีความหมายร่วมกัน (Consensual Interpretation) เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การนักวิชาการได้นิยามความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

Schien (2004, p. 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหาของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายในองค์การเมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสมเหตุสมผลแบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้การคิดการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

Buytendijk (2006, p. 24) ได้กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกได้สองปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยแรก คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ และปัจจัยที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนกิจกรรมที่พนักงานในองค์การยึดถือและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

วรรณิกา ต่านตระกูล (2556) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง กลุ่มของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม สมมติฐาน และวิธีการในการทำงาน

ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ พวกเขากล่าวต่อไปว่า วัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การนั้น จะมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งจะโดดเด่นโดยขึ้นอยู่กับความเชื่อและปรัชญาในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยวัฒนธรรมองค์การนั้นจะแทรกซึมเข้าไปในสภาพแวดล้อมของการทำงานและเรื่องราวที่บุคลากรเล่าขานถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ

สมคิด บางโม (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม สมมติฐาน ความเข้าใจและความคิดร่วมกันของสมาชิกขององค์การ ที่ยึดถือเป็นหลักการที่ถูกต้อง โดยมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การ โดยพื้นฐานแล้ววัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการทำงานขององค์การนั้น ๆ ซึ่งได้มีการค้นคิดหรือเรียนรู้โดยสมาชิกขององค์การเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาทั้งภายในและภายนอกองค์การ

อนุศักดิ์ อื่นไพศาล (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง สิ่งที่องค์การได้เรียนรู้ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมเป็นเวลานาน

กิจจา บานชื่น (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2560) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นค่านิยมปทัสถานซึ่งรวมถึงวีรบุรุษ คติ ความเชื่อ จริยธรรม แนวทางในการดำรงชีวิต และลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานในองค์การซึ่งถูกพัฒนาและพุ่มพักเป็นเวลายาวนาน โดยกระบวนการทางสังคมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนั่นเอง

### **ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล**

1. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991) วัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1-21) ได้อ้างถึงกรอบแนวคิด ค่านิยมของการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรกเป็นมิติของความยืดหยุ่น ซึ่งการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความเป็นปกติวิสัย ส่วนการมุ่งเน้นการ

ควบคุมจะสะท้อนถึงความมั่นคงและการควบคุม มิติที่สอง เป็นมิติของสภาวะการณ์ภายใน และสภาวะการณ์ภายนอกองค์การ การให้ความสำคัญกับสภาวะการณ์ภายใน (Internal focus) จะเน้นการบำรุงรักษาและการปรับปรุงองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต ส่วนองค์การที่มุ่งเน้นสภาวะการณ์ภายนอก (External Focus) จะให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน การปรับตัว และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์การ ให้ความสำคัญกับ กระบวนการภายในองค์การ

1.2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมุ่งเน้นกระบวนการภายนอกองค์การ เน้นเรื่องการเรียนรู้เติบโตระยะเริ่มแรก การได้มาซึ่งการเข้าถึงสิทธิของทรัพยากร รวมถึง การให้ความสำคัญการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3 วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแต่มุ่งเน้นในเรื่อง การควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การแต่มุ่งเน้นในเรื่องการ ควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Productivity) และการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้น เกี่ยวกับการแข่งขันภายนอก

1.4 วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) หมายถึง วัฒนธรรม องค์การที่ให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ (Stability) เน้นกระบวนการภายในองค์การ ความเป็นแบบแผนเดียวกันภายในองค์การ การประสานงานร่วมกัน (Coordination) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน (Internal Efficiency) รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ รายละเอียดดังภาพประกอบ 2



ความยืดหยุ่น (Flexibility)		
สภาวะภายใน (Internal)	วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture)
	วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture)	วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเหตุผล (Rational Culture)
การควบคุม (Control)		สภาวะภายนอก (External)

ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การ  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991 อ้างถึงใน Stock et al.2007, p.372)

จากภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1-21) มีสมมติฐานที่สำคัญ คือ แต่ละจตุรภาค (Quadrant) จะแสดงถึงลักษณะที่จำเพาะแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านคำจำกัดความเร็วถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่า 1 แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ แต่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมหนึ่งที่แสดงเป็นวัฒนธรรมหลักเสมอ การกำหนดลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์การต่าง ๆ จึงควรทำในลักษณะสองมิติมากกว่า การกำหนดเป็นจุดเพียงจุดเดียว อย่างไรก็ตามการที่องค์การมีลักษณะด้านใดด้านหนึ่งที่สูงไม่ได้แสดงว่าจะต้องมีลักษณะในอีกด้านสูงไปด้วย อีกสมมติฐานหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละจตุรภาคหรือลักษณะแต่ละด้านของวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

2. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ (Cameron and Quinn (1999) (Cameron and Quinn (1999) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ มีรากฐานการพิจารณาว่า ประสิทธิภาพขององค์การจำแนกได้ 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน มิติแรกเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเอง และพลวัตกับความมีเสถียรภาพความเป็นระเบียบและการควบคุม มิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นภายในองค์การ การบูรณาการและความเป็นเอกภาพกับการเน้นภายนอกองค์การ ความแตกต่างหลากหลายและการแข่งขัน เมื่อนำทั้งสองมิติมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมมีกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์การได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) เป็นการเน้นภายในและบูรณาการกับการ

จัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการเน้นภายนอกและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับภาวะผู้นำและประสิทธิผลขององค์การของ (Cameron et al. 1999, pp. 40–44) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกันกล่าว คือ เมื่อพิจารณาจากประเภทของแต่ละวัฒนธรรมองค์การ พบว่า เมื่อองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นนักตรวจตรา (Monitor) และเป็นนักจัดระเบียบ (Organizer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตรงเวลา (Timeliness) การทำงานไม่ติดขัด (Smooth Functioning) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างหนัก (Hard-Drive) เป็นนักแข่ง (competitor) และเป็นนักผลิต (Producer) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ส่วนครองตลาด (Market Share) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการชนะคู่แข่ง (Beating Competitors) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอน (Mentor) เป็นผู้ปกครอง (Parent) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ความเหนียวแน่น (Cohesion) ความจงรักภักดี (Morale) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development of Human Resource) เมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การจะเน้นไปที่ผลผลิตที่มีความได้เปรียบในการแข่ง (Cutting-Edge Output) การสร้างสรรค์ (Creativity) และการเติบโต (Growth) รายละเอียดดังภาพประกอบ 3

กระบวนการเสมือนสิ่งมีชีวิต (มีความยืดหยุ่น)

<p><b>ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์</b></p> <p>รูปแบบ: พวกพ้อง (Clan)</p> <p>ลักษณะเด่น: ความกลมเกลียว ทีมงาน</p> <p>ความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน การมีส่วนร่วม</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความซื่อสัตย์ ประเพณี</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาศักยภาพมนุษย์</p> <p>พันธะต่อองค์การ ขวัญกำลังใจ</p>	<p><b>ตัวแปรระบบเปิด</b></p> <p>รูปแบบ: ปรับตัว(Adhocracy)</p> <p>ลักษณะเด่น: ผู้ประกอบการ ความคิดริเริ่ม</p> <p>สร้างสรรค์ การปรับตัว</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ภาวะผู้ประกอบการ</p> <p>ความยืดหยุ่น ความเสี่ยง</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: นวัตกรรม การเติบโต</p> <p>ทรัพยากรใหม่</p>
<p>สภาพแวดล้อมภายในราบรื่น</p> <p>บูรณาการ</p> <p>รูปแบบ: ชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy)</p> <p>ลักษณะเด่น: คำสั่ง ข้อบังคับ กฎระเบียบ</p> <p>ทางการ</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์</p> <p>ในการปฏิบัติงาน</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: ความมีเสถียรภาพ</p> <p>คาดการณ์ได้ ความราบรื่น</p>	<p>สภาพแวดล้อมภายนอกมีการแข่งขันและแตกต่าง</p> <p>รูปแบบ: การตลาด (Market)</p> <p>ลักษณะเด่น: ความสามารถในการแข่งขันการบรรลุเป้าหมาย</p> <p>สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: การยึดมั่นในเป้าหมาย</p> <p>ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน</p> <p>ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ความเหนือกว่าคู่แข่ง</p>

กระบวนการเสมือนเครื่องจักร (การควบคุม คำสั่ง เสถียรภาพ)

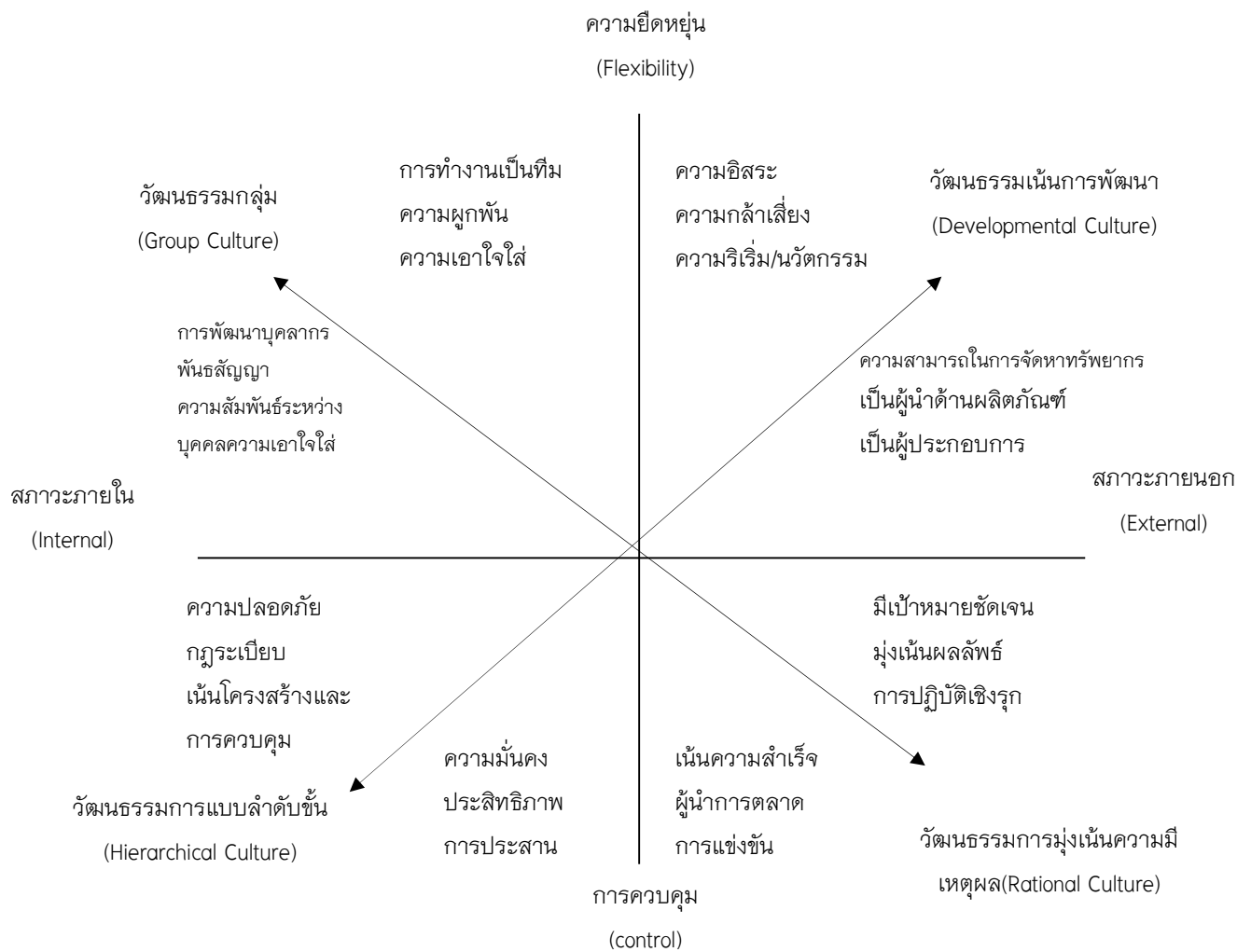
ภาพประกอบ 3 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ

ที่มา: ดัดแปลงจาก Cameron and Freeman (1999,p.41)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันค่านิยมของ (Cameron and Quinn (1999) มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison and Spreitzer (1991) กล่าวคือ

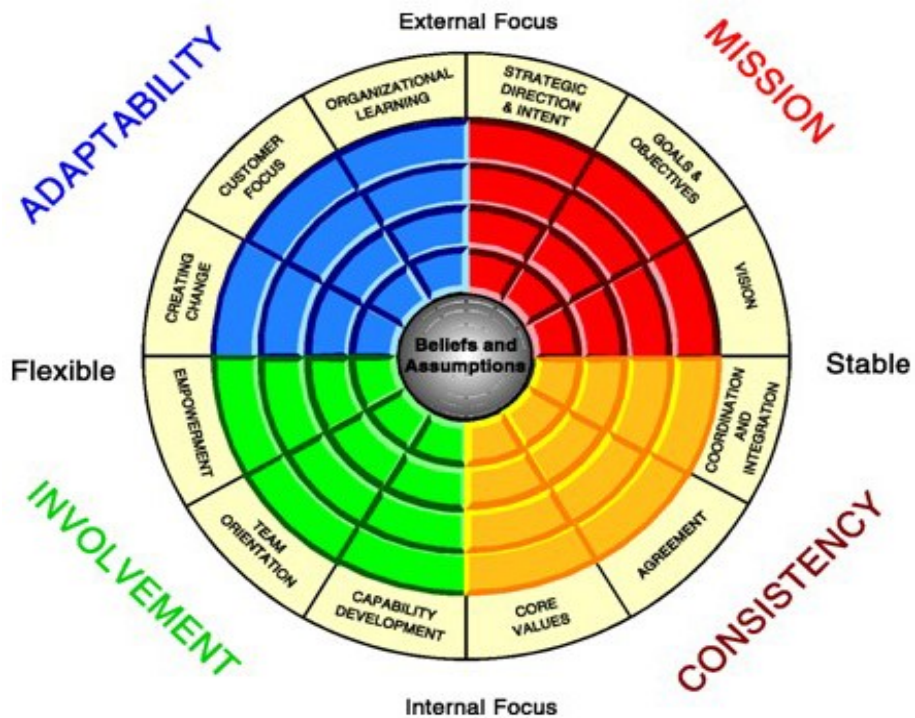
- 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) สามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991)
- 2) วัฒนธรรมชั่วคราว (Adhocracy Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture)

ของ Denison and Spreitzer (1991) 3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เทียบได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991) รายละเอียดดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991); Cameron and Quinn (1999)

ต่อมา Denison and Neale (1995, p.9) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปและได้มีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นโดย Denison, Cho and Yong (2000, p.1) โดยตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 24) ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison, Cho and Young  
ที่มา: Denison and Haaland and Goelzer (2003, p.209)

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ประการที่แรก คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการการทำงานเป็นทีมซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์การใช้ในการขับเคลื่อนงานและมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบหลัก

ของวัฒนธรรมส่วนร่วมได้แก่การที่องค์การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับการเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริการจัดการด้วยตนเองมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวางผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกว่าพวกเขาเป็นเจ้าขององค์การบุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขาและมีการวางแผนองค์การโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกันบุคคลกรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์การการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การหรือทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สอง คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูงมีการประสานงานที่ดีและมีบูรณาการที่ดีพฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลุถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกันความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับของการยอมรับสูงองค์ประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพ คือ ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) การตกลงร่วม (Agreement) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) ค่านิยมแกนกลางแสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่คุณเองสอนหรือบอกผู้อื่นมีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การและมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูกการตกลงร่วมแสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความเห็นแตกต่างกันแม้

ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นปัญหาหากเพียงใดก็ตามบุคลากรในองค์การสามารถร่วมกัน กำหนดตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำและแนวทางใดเป็นสิ่งที่ ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำความร่วมมือและการประสานบูรณาการแสดงออกโดยที่ องค์การมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้บุคลากรจากฝ่ายหรือสาย งานที่แตกต่างกันมีทัศนคติหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกันมีความง่ายในการ ประสานงานเพื่อดำเนินโครงการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับ ต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ประการที่สาม คือ วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) จากการศึกษา องค์การต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกดังนั้นการปรับตัวขององค์การเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การ ปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการการเลี้ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมนี้ได้แก่การสร้าง การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการ เรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) การสร้างการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ คือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงมีการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีการนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุง วิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องฝ่ายต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีการ เน้นผู้รับบริการมีลักษณะสำคัญ คือ มีการนำข้อเสนอแนะข้อผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูล ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงานบุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับความต้องการและ ความจำเป็นของรับบริการรวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม และกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ให้ความสำคัญกับการสรุปทบทวนในการ ทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่าฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ องค์การมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็นในอนาคตเมื่อ พันธกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ

ของวัฒนธรรมองค์การด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีพันธกิจ ได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่นมีลักษณะสำคัญ คือ การที่องค์การมีเป้าประสงค์และทิศทางระยะยาวพันธกิจ มีความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาววิสัยทัศน์มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรเป็นอย่างไร ในอนาคตผู้นำที่มีทัศนะยาวไกลวิสัยทัศน์ขององค์การสามารถสร้างความกระตือรือร้น และแรงจูงใจแก่บุคลากรรวมทั้งองค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้น โดยที่ไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 43)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ของ Denison (1990, P.205 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศวตวรณ, (2553, หน้า 15)) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครที่มีต่อการประพฤติปฏิบัติของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุประสงค์ของ และวัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน จนนำไปสู่ความสำเร็จของของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)



## แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ในหัวข้อนี้ เป็นการกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ดังนี้

Clegg, Hardy and Nord (1996, p. 161) และ Jewell (1998, p. 224) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง การช่วยเหลือหรือการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและได้รับการยกย่องจากบุคคลในองค์การแต่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือไม่ได้เป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติด้วยความสมัครใจ 2) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติโดยไม่ได้ตระหนักถึงระบบการให้รางวัลขององค์การโดยตรง และ 3) เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

Newstrom and Davis (1997, p. 265, pp. 304 – 305) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกหรือปฏิบัติด้วยความสมัครใจซึ่งเป็นการสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ และเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Moorhead and Griffin (1998, p. 107) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการสนับสนุนในทางบวกแก่องค์การโดยรวม

Kreitner and Kinicki (2001, p. 95) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่การปฏิบัติงาน

George and Jones (2002, p. 95) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในหน้าที่ เป็นพฤติกรรม

ที่องค์การไม่ได้บังคับให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติ แต่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดและประสิทธิผลขององค์การ

Greenberg and Baron (2003, p. 408) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการของบุคคลที่องค์การคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

Riggio (2002, pp. 239 – 243) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมในทางบวกของบุคคลที่สนับสนุนกลุ่มงานและองค์การให้ปฏิบัติงานอย่างราบรื่น และเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

Spector (2003, p. 250) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือข้อกำหนดของงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ขององค์การ และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

Hellriegel and Slocum (2004, p. 138) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ หรือมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์และการยอมรับขององค์การ

สรุปได้ว่า การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การกระทำที่ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการจากองค์การ แต่เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองของพนักงานที่เต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเกินกว่าบทบาทที่ตนรับผิดชอบ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การได้เป็นอย่างดี

#### **องค์ประกอบของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ**

Smith, Organ and Near (1983, p. 14) ได้จำแนกการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่มีจุดประสงค์ในการช่วยเหลือผู้อื่นโดยตรงในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การปฐมพยาบาลคนพิการใหม่ การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป เป็นต้น

2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยทั่วไป (Generalized Compliance) ซึ่งเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ซึ่งไม่เพียงเป็นการช่วยเหลือเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ยังเป็นการช่วยเหลือบุคคลและการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมขององค์การ พฤติกรรมเหล่านี้ ได้แก่ การรักษาเวลา การไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปล่าประโยชน์ และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการยอมปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่องค์การได้วางไว้หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรที่ดีในองค์การพึงปฏิบัติ

Organ (1988, p. 4) ได้จำแนกการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการกระทำในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำผู้ร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อยในองค์การ (Peacemaking) ซึ่งเป็นการกระทำในการช่วยเหลือ ป้องกัน แก้ไข หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในองค์การ และการกระตุ้น และให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็นการกระทำที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ

2. การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นการกระทำที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคำนึงถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานที่ต้องการ รวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสม และการให้ความเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การ

3. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความอดทนอดกลั้นต่อความยากลำบาก ความผิดหวัง ความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ด้วยความสุ่มและอดทน โดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ

4. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบายขององค์การด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัด การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การ การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การอย่างมีคุณค่า และการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษาภายในองค์การ

5. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นการกระทำที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่าง ๆ ภายในองค์การ การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครององค์การจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ

Graham (1991, อ้างถึงใน Podsakoff et al., 2000, pp. 518 – 525)

ได้จำแนกการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์การและต่อองค์การโดยรวม การให้ความสนใจต่อบุคคลกลุ่มงานและหน่วยงานในองค์การ และมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในการปกป้ององค์การจากการคุกคามต่าง ๆ การเสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์การ และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์การโดยส่วนรวม

2. การเคารพเชื่อฟังองค์การ (Organizational Obedience) เป็นพฤติกรรมในการปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างองค์การ รายละเอียดของงาน และนโยบายด้านบุคลากร โดยตระหนักและยอมรับถึงความจำเป็น รวมทั้งเหตุผลของกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์การที่กำหนดไว้ การเคารพเชื่อฟังองค์การอาจจะแสดงออกโดยการให้ความเคารพต่อกฎระเบียบและคำสั่งขององค์การ การตรงต่อเวลา ทั้งในการปฏิบัติงานและการส่งมอบผลงาน และมีความรับผิดชอบต่อทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

3. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Organizational Participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกโดยการให้ความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมอันเป็นแบบอย่างที่ดีที่พึงปฏิบัติในองค์การโดยอาศัยคุณธรรมเป็นแนวทาง

พฤติกรรมนี้แสดงออกโดยมีความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมกับองค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุมโดยไม่ต้องบังคับ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวความคิดใหม่ ๆ กับผู้อื่น การเสนอข้อมูลทางลบและสนับสนุนมุมมองที่แตกต่างจากผู้อื่นในการแสดงความคิดเห็นภายในกลุ่ม เป็นต้น

George and Jones (2002, pp. 87 – 89) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Helping Coworkers) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือสมาชิกในองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานและตรงตามเป้าหมายด้วยความสมัครใจรวมทั้งการช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ แก่ผู้ร่วมงานการใส่ใจต่อความผิดพลาดและข้อพึงระวังต่าง ๆ รวมทั้งการให้คำแนะนำในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่ผู้ร่วมงาน

2. การเผยแพร่ไมตรีจิตขององค์การ (Spreading Goodwill) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติเพื่อช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยความพยายามในการเผยแพร่องค์การสู่สังคมในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ หรือกล่าวถึงองค์การในฐานะที่องค์การเป็นผู้สนับสนุนและคอยดูแลเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี หรือกล่าวถึงสินค้าและบริการขององค์การในฐานะที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

3. การให้คำแนะนำในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์การ (Making Constructive Suggestions) เป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ให้แก่องค์การด้วยความสมัครใจ เช่น การให้คำแนะนำที่สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคคลที่มีพฤติกรรมประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตัวบุคคลกลุ่มงาน หรือองค์การ

4. การปกป้ององค์การ (Protecting the Organization) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การเพื่อปกป้องหรือคุ้มครองชีวิตและทรัพย์สินขององค์การหรือของสมาชิกในองค์การ เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากอัคคีภัย การปิดประตูสำนักงานเพื่อความปลอดภัย การรายงานพฤติกรรมที่น่าสงสัยหรืออาจก่อให้เกิดอันตรายแก่องค์การ การริเริ่มในการต่อต้านวิธีการปฏิบัติงานที่อาจก่อให้เกิดอันตรายแก่บุคคลในองค์การ

5. การพัฒนาตนเอง (Developing Oneself) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลสมัครใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การได้ดีขึ้น แสวงหาและไขว่คว้าโอกาสในการเข้ารับการศึกษา การพัฒนาตนเองในวิชาชีพ หรือ การเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ ๆ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์การได้มากขึ้น

Motowidlo, Borman and Schmit (1997) ได้จำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับบุคคล (Helping and Cooperating with Others) เป็นพฤติกรรมในการช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การให้คำแนะนำแก่ ลูกค้ำและความไม่เห็นแก่ตัว

2. การช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในระดับองค์การ (Helping and Cooperating with Others) ในด้านเกี่ยวกับความสุภาพอ่อนน้อมต่อองค์การและการไม่ ป่นพ้าวหรือแสดงความไม่พอใจ เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายในการปฏิบัติงานที่เกิดจาก ผู้ร่วมงาน

3. การร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน และการปกป้องวัตถุประสงค์ของ องค์การ (Endorsing, Supporting and Defending Organizational Objective) เป็นพฤติกรรม ที่แสดงออกซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์การ การให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของ หน่วยงาน การอยู่ร่วมกับองค์การในระหว่างภาวะวิกฤต และการแสดงการสนับสนุน องค์การต่อบุคคลภายนอก

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนการขององค์การ (Following with Enthusiasm and Extra Effort) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามคำสั่งและกฎระเบียบ และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา การยอมรับค่านิยมและนโยบายขององค์การ รวมทั้ง มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความสมัครใจ

5. ความกระตือรือร้นและความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (Persisting with Enthusiasm and Extra Effort) มีความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มี ความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

6. ความสมัครใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง (Volunteering to Carry Out Task Activities) เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบที่ไม่ได้ระบุไว้อย่างเป็น ทางการ การแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ ยอมรับความรับผิดชอบที่มากขึ้นด้วยความสมัครใจ

Podsakoff et al. (2000, pp. 516 – 526) ได้จำแนกและจัดกลุ่มพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้จำแนกไว้ โดยรวมพฤติกรรม ต่าง ๆ ที่มีความคล้ายคลึงหรือมีความซ้ำซ้อนกันเข้ามาอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน สามารถจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้เป็น 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) หมายถึง พฤติกรรม ในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจ การป้องกันหรือแก้ไข ปัญหาของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ไม่เห็นแก่ตัว พยายามสร้างความสงบเรียบร้อย ในองค์การ และช่วยสนับสนุนผู้ร่วมงาน

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมในการ อดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจโดยไม่บ่นว่าหรือแสดงความไม่พอใจ มีทัศนคติเชิงบวกแม้ว่าการปฏิบัติงาน นั้นจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่บังคับขู่เข็ญผู้ร่วมงานเมื่อผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับ ความคิดเห็นของตน ยินดีสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และมีความสุขพออ่อนน้อม

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) หมายถึง พฤติกรรมในการเป็นผู้สนับสนุนและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ร่วมรับผิดชอบและ ปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่าง ๆ ที่องค์การสร้างขึ้น กล่าวถึงภาพลักษณ์ขององค์การให้แก่ บุคคลภายนอกในแง่ดี ปกป้องและป้องกันองค์การจากการคุกคามภายนอก และรักษา ความจงรักภักดีนั้นไว้แม้้องค์การจะตกอยู่ในภาวะวิกฤต

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Organizational Compliance) หมายถึง พฤติกรรมในการเรียนรู้และยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับขององค์การถึงแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดสังเกตหรือ ควบคุมอยู่ก็ตาม

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พฤติกรรมในการ ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานหรือส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของ องค์การด้วยความสมัครใจ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุล่วง อาสาทำงานในหน้าที่รับผิดชอบพิเศษ และส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติ เช่น เดียวกัน

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความสนใจหรือมีความผูกพันกับองค์การโดยรวม กระตือรือร้นในการเข้าร่วมในกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์การว่าควรจะไปในทิศทางใด เป็นต้น สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารภายนอกเกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้นหรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์การ เช่น การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เป็นต้น ระมัดระวังและรักษาผลประโยชน์ขององค์การ เช่น การรายงานอันตรายที่อาจเกิดจากอัคคีภัยหรือพฤติกรรมที่น่าสงสัยการปิดประตูสำนักงานเมื่อไม่มีพนักงานอยู่ เป็นต้น มีความตระหนักในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่น เดียวกับการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ และยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจากองค์การด้วยความสมัครใจ

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถด้วยความสมัครใจ แสวงหาโอกาสและเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในการวิจัยนี้จะใช้องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การตามแนวคิดที่ Organ (1988, p. 199) ได้จำแนกไว้ เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีผู้นำมาศึกษาวิจัยเป็นจำนวนมาก โดยจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การกระทำของพนักงานในการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แนะนำเพื่อนร่วมงานใหม่ในการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานที่ยังไม่เสร็จโดยทันที การให้อุปกรณ์หรือทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีใช้ การสร้างสรรค์ความสงบเรียบร้อย (Peacemaking) ซึ่งเป็นการกระทำในการช่วยเหลือป้องกัน แก้อั้ว หรือลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร การกระตุ้นและให้กำลังใจ (Cheerleading) ซึ่งเป็น การกระทำที่แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำในการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ แก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและในการพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ



3.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการป้องกันปัญหา การคิดถึงผู้อื่นก่อนที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานที่ต้องการรวมทั้งการให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่นที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำของตนเองในเวลาที่เหมาะสมและการให้ความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ

3.3 พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบาก ความผิดหวังความเครียด และความไม่สะดวกสบาย ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานด้วยความสุขุมและอดทนโดยไม่ป่นปี้หรือแสดงความไม่พอใจ

3.4 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงการยอมรับและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบายของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครด้วยความเคารพ โดยมีความซื่อสัตย์ในการมาปฏิบัติงาน การรักษาเวลา การรักษาความสะอาด การประหยัดการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร การใช้เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีคุณค่าและการกระทำใด ๆ ก็ตามที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษา

3.5 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การกระทำของพนักงานที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ไม่เพียงแต่การแสดงความคิดเห็นในช่วงเวลาและรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการติดตามข่าวสารต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุม การคุ้มครองจากผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

## บริบทการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

### ข้อมูลทั่วไป

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัด

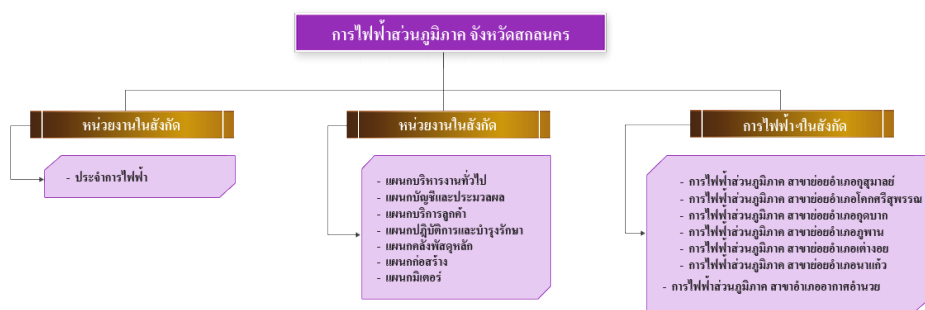
กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่บริการจำหน่ายไฟฟ้า แก่ประชาชนในส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ไทย ยกเว้น จังหวัดนนทบุรี จังหวัดสมุทรปราการ และกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเขตรับผิดชอบของการไฟฟ้านครหลวง

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร อยู่ในความรับผิดชอบของ กฟผ.1  
 อุดรธานี รับผิดชอบการบริการในพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี ขอนแก่น หนองบัวลำภู  
 เลย หนองคาย บึงกาฬ นครพนม และสกลนคร

**ที่ตั้ง**

สำนักงานตั้งอยู่ที่ 376 ม.13 ถ.เลียงเมือง ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมือง จ.สกลนคร  
 47000

**โครงสร้างองค์กร**



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างองค์กรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร  
 ที่มา: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร (2563)

**ผู้บริหาร**

1. นายสนธิ อนุญาหงส์ ตำแหน่ง ผู้จัดการ
2. นายอดุลย์ มิตต์สสา ตำแหน่ง รองผู้จัดการ
3. นางสุดใจ นุ้ยน้อย ตำแหน่ง รองผู้จัดการ

**วิสัยทัศน์ (Vision)**

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่น  
 ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนา  
 คุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

**ภารกิจ (Mission)**

"จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อ  
 ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการ

โดยการพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม"

### ค่านิยมร่วม (Core Value)

ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

### นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

1. วางแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการมุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการจัดซื้อ โดยควรมีโครงการ/แผนงาน และมีตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน
2. แสวงหาโอกาสในการลงทุนและสร้างธุรกิจใหม่ ซึ่งควรมีหน่วยงานเชิงรุกด้าน Energy Innovation เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ (Driver) ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการ และพัฒนาด้านพลังงานไฟฟ้า โดยกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของ กฟภ. โดยแยกเป็นธุรกิจที่ถูกรควบคุม (Regulated Business) และธุรกิจที่ไม่ถูกรควบคุม (Unregulated Business) รวมถึงควรพัฒนาธุรกิจที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว และยังไม่เต็มประสิทธิภาพขององค์กร เช่น สาย Fiber Optic
3. ให้ความสำคัญกับลูกค้า และลูกค้าสัมพันธ์ โดยแบ่งลูกค้าเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ เมือง ประชาชน และกลุ่มอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมจากประชากร Generation Y มีการทำงานเชิงรุกเพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้า ผู้ใช้ไฟฟ้ารายใหญ่ รวมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาลเรื่อง Digital Economy รวมถึงควรจัดทำกลยุทธ์รายกลุ่มลูกค้า
4. พัฒนาและปรับปรุงระบบไฟฟ้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยการวางแผน Power Management และ Energy Management
5. การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบจำหน่าย เพื่อเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค โดยมุ่งเน้นในการปรับปรุงคุณภาพ และความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าและลดอัตราการสูญเสียในระบบจำหน่าย
6. มุ่งพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เช่น การวางแผน Smart Meter และ Smart Grid ในอนาคต เนื่องจากรูปแบบการผลิตกระแสไฟฟ้าซึ่งเปลี่ยนผู้ใช้เป็นผู้ผลิต (เปลี่ยนจาก Centralize เป็น Localize)

7. ส่งเสริมการพัฒนาพลังงานทดแทน โดยการบริหารสายส่งให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับพลังงานทดแทนรวมทั้งการวางแผนเรื่องพลังงานทดแทนเป็นแผนระยะยาวที่ยั่งยืน

8. เน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา และส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดตั้งคลังสมองการเรียนรู้จากคู่สัญญา หรือ Sub Contract การถ่ายทอดองค์ความรู้ ไปสู่บุคลากรรุ่นต่อไป

9. คำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาล โดยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนองค์กร รวมทั้งสร้างความสมดุลระหว่างความสามารถในการทำกำไร และทำประโยชน์ให้สังคมตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

10. ควรเพิ่มบทบาท และยุทธศาสตร์ของ ENCOM ในเรื่องพลังงานทดแทน โดยให้ PEA ENCOM เข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทในการจัดสรรสัดส่วนระหว่างการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานหลักที่ชัดเจน รวมถึงการจัดทำ Business Model ที่มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในธุรกิจใหม่ ที่ต้องมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนว่า ENCOM จะดำเนินธุรกิจในด้านใดบ้าง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ ผู้เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตสมุทรสาคร จำนวน 290 คน ข้อมูลที่รวบรวมด้วยแบบสอบถามประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

- 1) ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3) ความพึงพอใจในงาน
- 4) พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
- 5) ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนา ค่าสหสัมพันธ์และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น ผลการวิจัย พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 3.83 ความพึงพอใจในงานเท่ากับ 3.80 พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเท่ากับ 3.88

และทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเท่ากับ 3.75 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

3) ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พระเอกลักษณ์ เพ็ญสา (2559) ได้ทำการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และมหาเถรสมาคม การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และมหาเถรสมาคม มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยจะทำการศึกษากับครู จำนวน 550 คน และจากการศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเบื้องต้น ทำให้ได้ปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านคุณลักษณะงาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การ จึงนำปัจจัยเหล่านี้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเบื้องต้น

กาญจนาพร พันธุ์เทศ (2560) ได้ทำการวิจัย วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง 3) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง วิธีการวิจัยเป็นวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 2,388 คน คำนวณหาขนาด

ของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 343 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน t-test, F-test และสมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน และอายุงานไม่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ ด้านเอกลักษณ์ ระบบการให้รางวัล และแบบของการสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นและความเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรม การให้ความช่วยเหลือ ความมีน้ำใจนักกีฬาและความสำนึกในหน้าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อภิญา ตีประทีป และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมธนาคารจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารมีระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ การมอบอำนาจในองค์การ ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังต่อไปนี้ 3.68 3.69 3.48 3.62 และ 3.77 แต่ระดับการยอมรับความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ การสื่อสารส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และความเครียดในบทบาทหน้าที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งความเครียดในบทบาทหน้าที่มีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าผลรวมสูงสุด คือ 0.371

พรเทพ แก้วเชื้อ (2560) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเทศไทย โดยเป็นการศึกษาเรื่องการศึกษาพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organization Citizenship Behavior : OCB) ที่มีงานวิจัยในประเทศไทย ในบทความจะเป็นการนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่เคยมีการวิจัยในประเทศไทยที่น่าสนใจและนำเสนอเฉพาะรูปแบบการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์การของ Organ เท่านั้นเนื่องจากเป็นที่สนใจในประเทศไทยเป็นอย่างมาก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นที่สนใจในประเทศไทยและหลายประเทศ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม และเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทำให้การศึกษาเรื่องการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นการศึกษาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยน พัฒนาส่งเสริมหรือกระตุ้นการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายในบริบทของประเทศไทยได้ และในบทความวิชาการนี้ยังได้เสนอปัจจัยที่เป็นเรื่องที่กำลังได้รับความสนใจอยู่ในปัจจุบัน คือ เรื่องทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่น่าสนใจในการพัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การต่อไปในปัจจุบันการศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การควรมีการศึกษาเรื่องทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาเรื่องพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันได้มีการให้ความสนใจมากในเรื่องทุนมนุษย์ เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นการศึกษาด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ประสบการณ์ ดังนั้นมนุษย์จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าที่จะส่งผลให้องค์การมีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น การศึกษาอิทธิพลของทุนมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เพื่อเป็นการรักษา ส่งเสริม พัฒนาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อไป โดยผู้วิจัยได้เสนอกรอบแนวความคิดในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเทศไทย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลิกภาพ 3) ความยุติธรรมในองค์การ 4) ความพึงพอใจในการ 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) ความผูกพันในวิชาชีพ และ 7) ทุนมนุษย์

เบญจพร กลิ่นสิงาม\* และ ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ (2561) ได้ทำการวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยบรรยากาศขององค์การ ภาวะผู้นำและค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร 3) เพื่อศึกษาปัจจัยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมวิชาการเกษตร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

บุคลากรของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 8,500 คน  
 คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น  
 ร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 383 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ค่าร้อยละ  
 การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน t-test,  
 F-test และสมการถดถอยชนิดตัวแปรหลายตัว ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล  
 ที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไม่แตกต่างกัน จำแนกตาม เพศ  
 อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่ส่งผลต่อพฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) บรรยากาศขององค์การ ด้านมาตรฐานและความผูกพัน  
 ค่าตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
 ขององค์การ 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรมทำให้ความ  
 ช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การให้ความร่วมมือ มีอิทธิพล  
 ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อามีนุดดีน จะปะเกีย (2561) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม  
 การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากร ในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดน  
 ภาคใต้ (ศอ.บต.) ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของ  
 บุคลากรใน ศอ.บต. โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดกับตัวแปรเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่  
 .226 ถึง .636 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $X_1$ ) การรับรู้ความยุติธรรม  
 ในองค์การในภาพรวม ( $X_2$ ) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ( $X_3$ ) และตัวแปร  
 รายด้านต่าง ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .543 .552 .346 .636 .361 .226 .309  
 .442 .474 .418 .363 .442 และ .362 ตามลำดับ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้การ  
 ถดถอยแบบพหุคูณแบ่งเป็น 2 แบบ คือ รายด้านและโดยรวม ในรายด้าน พบว่า มีปัจจัย  
 ทั้งหมด 3 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ  
 ซึ่งตัวแปรเกณฑ์ได้ดี ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ( $X_{13}$ ) การรับรู้  
 ความยุติธรรมในองค์การด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ( $X_{23}$ ) และความผูกพัน  
 ต่อองค์การด้านความรู้สึก ( $X_{11}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .706 และมี  
 ค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 49.8 และในภาพรวม พบว่า มีปัจจัยทั้งหมด 2 ตัว  
 ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประกอบด้วย



ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $X_1$ ) และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .602 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 36.2

จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การ 3) ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม จำนวน 392 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุ ผลวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.25 2) ระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 3) ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม การวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงาน มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

มาลีนี ศรีไมตรี (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ

ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 610 ตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแนวของ ไลเคิร์ท จำนวน 92 ข้อ เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติที่ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) และการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2=1521.563$ ,  $\chi^2/df=1.055$ ,  $df=1442$ ,  $p=0.071$ ,  $GFI=0.926$ ,  $CFI=0.997$ ,  $TLI=0.997$ ,  $RMSEA=0.010$ ,  $NFI=0.951$ ) ตลอดจนมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ระดับดีและเป็นที่ยอมรับ คิดเป็นร้อยละ 63.0 และความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กรณี อยู่ประสิทธิ์ (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1.อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 2.เพื่อศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 384 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ระดับความคิดเห็นบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมอย่างปลอดภัย การมุ่งงาน การสนับสนุนนวัตกรรมของทีมงาน อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก และพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมความสำนึก  
 ในหน้าที่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทน  
 อดกลั้น พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก โดยภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และบรรยากาศ  
 ส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร  
 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คงกฤษ วุฒิสฐิระ (2563) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี  
 อิทธิพลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและ  
 การกำกับตนเองของข้าราชการทหาร สังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน  
 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้  
 วัฒนธรรมองค์กรและการกำกับตนเองของข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่  
 ต่อสู้อากาศยาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการรับรู้  
 วัฒนธรรมองค์กรและการกำกับตนเองของข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่  
 ต่อสู้อากาศยาน เท่ากับ 0.72 และมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 88 โดยแบบจำลอง  
 โครงสร้างมี ความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี Chi-square เท่ากับ  
 153.334 และ p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ

เจตน์สฤษฏี วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2564) ได้ทำการศึกษา  
 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ  
 ข้าราชการครู สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
 สถิติที่ใช้ในการวิจัยนี้คือค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ  
 วิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร  
 อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับมาก การรับรู้  
 วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายดี แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบราชการ ส่งผลต่อพฤติกรรม  
 กรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครู สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ปองใจ ปากเมย (2563) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผล  
 การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม จังหวัด  
 สกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต  
 อำเภอพรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ) 2) สัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมาคือ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X} = 3.82$ ) 3) วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\beta = .285$ ) ด้านวัฒนธรรมปรับตัว ( $\beta = .225$ ) และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $\beta = .159$ ) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 53.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\beta = .638$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\beta = .338$ ) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 52.50

จิราพรรณ สุดลาภา (2565) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ ) 2) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\beta = .241$ ) วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\beta = .239$ ) วัฒนธรรม

ปรับตัว ( $\beta=.229$ ) ยกเว้นวัฒนธรรมพันธกิจ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 53.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้แก่ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ( $\beta=.340$ ) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ ( $\beta=.259$ ) การบริหารทรัพยากรองค์การ ( $\beta=.136$ ) ยกเว้นการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 54.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Kim, Lee & Yu (2004, pp. 340–359) วิจัยเรื่อง “Corporate Culture and Organizational Performance” ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรม และโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกันอัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาล พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task) เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Jagannath Mohanty (2012) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกองค์การ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การขององค์การ เป็นต้น

Seen, Singh, and Jayasingam (2012) แห่งมหาวิทยาลัย Malaya ประเทศมาเลเซีย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับนวัตกรรมและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม เก็บรวบรวมโดยอีเมลและ

แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรราชการ องค์กร เอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ได้รับแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 249 ชุด ผลการวิเคราะห์การถดถอย แสดงค่าสัมประสิทธิ์ การตัดสินใจ (R) ร้อยละ 10.5 โดยวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถใช้ทำนายหรืออธิบาย นวัตกรรมได้ คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์กร Seen, Singh, and Jayasingam ตั้งข้อสังเกตว่า น่าจะเป็นผลมาจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงาน ในภาคบริการที่แม้อาจมีนวัตกรรม แต่ขาดการตระหนักรู้ จึงที่กักตักว่านวัตกรรมเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่ถูกกระทำโดยการจัดการ ยิ่งไปกว่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งทีมงาน และการพัฒนาศักยภาพกับนวัตกรรมก็เป็นไปในเชิงลบตามลำดับ ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่า ในบริบทของท้องถิ่น นวัตกรรมถูกขับเคลื่อน โดยการตัดสินใจตามลำดับชั้นจากผู้มีอำนาจ มากกว่าการตัดสินใจของทีม นอกจากนั้นองค์กรท้องถิ่นส่วนใหญ่ มักควบคุมความเครียด การทำงานภายใน ที่มีนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติตาม ความเป็นจริง องค์กรท้องถิ่นอาจารย์รู้ถึงความแข็งแกร่งของการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรในอนาคตอยู่ แล้ว หากมีจำนวนน้อยที่จะเข้าใจและติดตามการใช้ทรัพยากรที่เป็นทุนทางการเงิน และทุน ทางกายภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ทั้งยังเป็นไปได้ว่า นวัตกรรมภายในองค์กร ถูกเพิ่ม มูลค่าจากกลุ่มผู้มีความสามารถเดิม บุคลากรจึงมาถึงขั้นตอนหยุดนิ่ง กลายเป็นทำในสิ่ง เดิม ๆ ตามคนก่อนที่เคยกระทำมา ไม่มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญใหม่ หรือเพิ่มพูน ศักยภาพใด ๆ ทั้งที่องค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับการทำงานประจำแก่บุคลากร โดยสร้างความแตกต่างของการทำงานแต่ละวัน ด้วยการสนับสนุนเรียนรู้ การคิดค้น ความเกี่ยวข้องในการเพิ่มความก้าวหน้าทางสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ในระดับที่สูงกว่า หรือแตกต่างจากที่เคยเป็นมาสำหรับอนาคต

Wiwiek Harwiki (2013) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำที่มีผลต่อ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และประสิทธิภาพของพนักงาน

Saeed Lesani (2013) ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานประกันสังคมเตหะราน ประเทศ อิหร่าน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในพฤติกรรม

การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานรักษาความปลอดภัยทางสังคมความ  
จงรักภักดีต่อองค์การของกรุงเทพมหานคร ประเทศอิหร่าน

Rasouli, Asarzadegan, and Asarzadegan (2013) ศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย Payam Nur และ Heris (2014)  
ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์การต่อประสิทธิผลขององค์การ ในมหาวิทยาลัย Islamic Azad  
ผลการศึกษาทั้งสองขึ้นยืนยันตามข้อค้นพบในผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่ผ่านมา โดยผลงานชิ้น  
แรก พบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสิทธิผลขององค์การกับวัฒนธรรม  
เกี่ยวข้องมากที่สุด รองลงมา คือ ความสอดคล้อง การปรับตัว และพันธกิจตามลำดับ  
แต่กระนั้น Rasouli และคณะ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การแต่ละ  
รูปแบบของมหาวิทยาลัย Payam Nur ในการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังนี้  
1) การปรับปรุงลักษณะความเกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับพนักงาน  
เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีอำนาจในการตัดสินใจ  
ทั้งหมด การให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานสำหรับ  
พนักงานทุกคน รวมถึงการให้รางวัลแก่บุคคลที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของตน  
2) การปรับปรุงลักษณะความสอดคล้อง มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง  
พฤติกรรม และค่านิยมหลักอย่างแข็งขัน มีการลงทุนพัฒนาและความก้าวหน้า  
เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว 3) การปรับปรุงลักษณะการปรับตัว  
มหาวิทยาลัยไม่ควรปฏิเสธ หรือไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดใหม่หรือข้อเสนอแนะของ  
บุคลากร แต่ต้องสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีคุณค่า 4) การปรับปรุงลักษณะ  
ด้านพันธกิจ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินงานที่คุ้มค่า มีการปรับ  
กระบวนการทำงานเพื่อสร้างผลกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การทำให้บุคลากรคุ้นเคย  
ต่อมุมมองและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดและ  
วิเคราะห์ภารกิจ

Syahputra (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Influence of locus of control and  
organizational commitment on job satisfaction moderated by organizational culture and  
its impact on job performance” ในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh ประเทศอินโดนีเซีย การศึกษา  
ครั้งนี้กำหนดให้วัฒนธรรม องค์การ อันประกอบด้วย การเติบโตของชีวิตภายใน คุณค่า  
ในการทำงาน และชุมชนในที่ทำงาน เป็นตัวแปรรอง (Moderation) หรือตัวแปรร่วมกับ  
ตัวแปรหลัก คือ การควบคุมภายในและความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ที่ส่งผลความพึงพอใจ

ในการทำงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม ประชากร คือ บุคลากรที่ทำงานในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh จำนวน 9,053 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 200 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการวิจัยเผยว่า ความมุ่งมั่นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในงานระดับสูง สามารถปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ แต่การควบคุมภายในไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะลดความพึงพอใจในงานบนความมุ่งมั่นที่มากขึ้นของบุคลากร จากหลักฐานที่พบสามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรร่วมที่มีพลังอย่างแข็งแกร่งต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงาน เนื่องจากผลลัพธ์ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นกับวัฒนธรรมองค์การ ก็สามารถลดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาจึงสรุปว่า ความมุ่งมั่นสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้อย่างแท้จริง เพราะการให้อิสระในการตัดสินใจโดยปราศจากแรงกดดันหรือการแทรกแซงจากบุคคลกลุ่มอื่น ๆ จะทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงาน และรู้สึกดีหรือชอบในงานที่ทำ ขณะที่การควบคุมภายในไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลากรไม่ได้ถูกทำให้เชื่อมั่นว่าทักษะหรือความสามารถในการทำงาน จะนำไปสู่รางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จมากไปกว่าการกำหนดโดยโชคช่วยหรือความสนิทสนมกับผู้นำ ความมุ่งมั่นระดับต่ำเพื่อรักษาความไว้วางใจผ่านความร่วมมือ จึงเป็นหนึ่งในสาเหตุที่การควบคุมภายในไม่มีส่วนสนับสนุนอย่างแท้จริงในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์การด้านจิตวิญญาณเท่านั้นที่เป็นตัวแปรทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับความพึงพอใจในงาน ส่วนความเข้าใจในคุณค่าของการทำงานและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในที่ทำงาน ไม่สามารถเพิ่มอิทธิพลการควบคุมภายในต่อความพึงพอใจในงาน

Sheikh Abbas (2015) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษา สาขาการรักษความปลอดภัยทางสังคมของคอร์รามาบัต ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ



ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ทั้งไทยและต่างประเทศ มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

ผู้วิจัย (ปี)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	วัฒนธรรมองค์การ
ณัฐพร แอบโธสง (2558)	✓	
เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์ (2558)	✓	
รุ่ง โอซารส (2558)	✓	✓
สุวรรณี จริยะพร (2559)	✓	✓
พระเอกลักษณ์ เพ็ญสา (2559)	✓	
กาญจนาพร พันธุ์เทศ (2560)		✓
อภิญญา ดีประทีป (2560)		✓
พรเทพ แก้วเชื้อ (2560)	✓	
เบญจพร กลิ่นสีงาม* และประพันธ์ ชัยกิจจตุราใจ (2561)	✓	✓
อามีนุดดีน จะปะเกีย (2561)		✓
มาลิณี ศรีไมตรี (2562)	✓	✓
จันจิราภรณ์ปานยินดี (2562)	✓	

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสัมพันธระหว่างตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากงานวิจัย โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด และองค์ประกอบที่มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้อและความมุ่งหมายของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผล

ต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้องค์ประกอบเรียงลำดับตามความถี่ ดังนี้

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง | จำนวน 9 เรื่อง |
| 2) วัฒนธรรมองค์การ          | จำนวน 7 เรื่อง |

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้นำ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) 2) แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990, P.205 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐาภรณ์, (2553, หน้า 15)) และ 3) แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ Organ (1988, pp. 157-164) มาประยุกต์ใช้แบบบูรณาการและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย เพื่อตอบคำถามของการวิจัย และกำหนดเป็นความมุ่งหมายของการวิจัย โดยสามารถจำแนกตัวแปรที่ใช้ใน การวิจัย ได้ดังนี้

#### 1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย (แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990, P.205 อ้างถึงใน ชาญณรงค์ เศรษฐาภรณ์, (2553, หน้า 15)) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมมีส่วนร่วม (Involvement Culture) 2) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) 3) วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร (Organ, 1988, pp. 157-164) ประกอบด้วย 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) การคำนึงถึงผู้อื่น 3) ความอดทนอดกลั้น 4) ความสำนึกในหน้าที่ 5) การให้ความร่วมมือ

$$r = \frac{R_U - R_L}{f}$$

- เมื่อ  $p$  หมายถึง ค่าความยากง่าย  
 $r$  หมายถึง ค่าอำนาจจำแนก  
 $R_U$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบในกลุ่มสูง  
 $R_L$  หมายถึง จำนวนผู้ที่ตอบในกลุ่มต่ำ  
 $f$  หมายถึง จำนวนผู้ที่เข้าสอบในกลุ่มสูง

ซึ่งแบบสอบถามได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่างในข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง 0.399–.851
- 2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.399–0.812
- 3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.544–0.845
- 4) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.458–0.851

9. นำข้อคำถามจากแบบสอบถามตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 4 มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ด้วยวิธีการของ Cronbach ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้โดยมีสูตร ดังนี้ (Alpha Coefficient Method อ้างใน นพพร ณะชัยจันทร์, 2550, หน้า 19)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right)$$

- เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม  
 $k$  แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม  
 $\sum s_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อของแบบสอบถาม  
 $s^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบแต่ละคน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$R^{2Adj}$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
$\beta$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
TL	แทน ผลรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร
TL <sub>1</sub>	แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TL <sub>2</sub>	แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
TL <sub>3</sub>	แทน การกระตุ้นทางปัญญา
TL <sub>4</sub>	แทน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

OC	แทน ผลรวมของวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร
OC <sub>1</sub>	แทน วัฒนธรรมส่วนร่วม
OC <sub>2</sub>	แทน วัฒนธรรมเอกภาพ
OC <sub>3</sub>	แทน วัฒนธรรมปรับตัว
OC <sub>4</sub>	แทน วัฒนธรรมพันธกิจ
OB	แทน ผลรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร
OB <sub>1</sub>	แทน การให้ความช่วยเหลือ
OB <sub>2</sub>	แทน การคำนึงถึงผู้อื่น
OB <sub>3</sub>	แทน ความอดทนอดกลั้น
OB <sub>4</sub>	แทน ความสำนึกในหน้าที่
OB <sub>5</sub>	แทน การให้ความร่วมมือ
P-Value	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 5 ตอน  
ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วน  
ภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
ของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ  
วัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา  
ประสบการณ์การทำงาน และสังกัด รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=216)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	123	56.94
- หญิง	93	43.06
2. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	61	28.24
- 31-40 ปี	82	37.96
- 41-50 ปี	53	24.54
- 51 ปี ขึ้นไป	20	9.26
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	21.30
- ปริญญาตรี	144	66.67
- สูงกว่าปริญญาตรี	26	12.04
5. ประสบการณ์การทำงาน		
- ไม่เกิน 5 ปี	94	43.52
- 6-10 ปี	48	22.22
- 11-20 ปี	42	19.44
- 21 ปีขึ้นไป	32	14.81

ตาราง 3 (ต่อ)

(n=216)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
6. สังกัด		
- กองอำนวยการ	63	29.17
- ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ	57	26.39
- ฝ่ายปฏิบัติการติดตั้งและบำรุงรักษา	71	32.87
- ฝ่ายบัญชีและพลังงานไฟฟ้า	25	11.57
รวม	216	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 216 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 56.94 และเพศหญิง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 43.06

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.96 รองลงมาคือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 26.24 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.54 และอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.26

เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี. จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.04

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 43.52 มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 และมีประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.81

เมื่อจำแนกตามสังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายปฏิบัติการ และบำรุงรักษา จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.87 สังกัดกองอำนวยการ จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 29.71 สังกัดฝ่ายวิศวกรรมและบริการ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.39 และสังกัดฝ่ายบัญชีและพลังงานไฟฟ้า จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11.57

โดยสรุป ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 216 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 56.94 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.96 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 43.52 และสังกัดฝ่ายปฏิบัติงานและบำรุงรักษา จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.87

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=216)

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.31	0.37	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.12	0.43	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.15	0.47	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.24	0.36	มาก
	รวม	4.20	0.28	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.20$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=4.31$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}=4.24$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X}=4.15$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}=4.12$ )



ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร สามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่น ให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.38	0.60	มาก
2	เมื่อผู้บริหาร ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้ เสมอ	4.17	0.59	มาก
3	ผู้บริหาร สามารถสร้างความประทับใจและความ ภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.26	0.62	มาก
4	ผู้บริหาร เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.43	0.58	มาก
5	ผู้บริหาร สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	4.41	0.62	มาก
6	ผู้บริหาร เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวทางใน การปฏิบัติงานที่ดี	4.39	0.65	มาก
7	ผู้บริหาร มักหาแนวทางลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.34	0.65	มาก
8	ผู้บริหาร กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ สร้างสรรค์	4.13	0.72	มาก
9	ผู้บริหาร มักจะมีวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือ ความคาดหมายเสมอ	4.29	0.59	มาก
รวม		4.31	0.37	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร  
เป็นผู้มีความคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.43$ )

รองลงมาคือ ผู้บริหารฯ สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารฯ กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ( $\bar{X}=4.13$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารฯ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.39	0.66	มาก
2	ผู้บริหารฯ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ	4.17	0.66	มาก
3	ผู้บริหารฯ เสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.16	0.78	มาก
4	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น	4.11	0.69	มาก
5	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.17	0.70	มาก
6	ผู้บริหารฯ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน	4.17	0.69	มาก
7	ผู้บริหารฯ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.94	0.74	มาก
8	ผู้บริหารฯ พุดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองเสมอ	4.02	0.73	มาก
9	ผู้บริหารฯ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม	3.94	0.76	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

(n=216)

ข้อที่	ข้อความถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
10	ผู้บริหาร สามารถกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจในการทำงาน	4.15	0.67	มาก
	รวม	4.12	0.43	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหาร สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X}=4.39$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหาร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ ( $\bar{X}=4.17$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ( $\bar{X}=3.94$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ	4.26	0.71	มาก
2	ผู้บริหาร มักจะสอนงานที่ตนเองรู้ทุกอย่างให้กับผู้ได้บังคับบัญชา	4.08	0.72	มาก
3	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	4.03	0.85	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

(n=216)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	4.22	0.63	มาก
5	ผู้บริหาร ชี้ให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธี	4.17	0.65	มาก
6	ผู้บริหาร มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.12	0.68	มาก
7	ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่	3.98	0.79	มาก
8	ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน	4.25	0.67	มาก
9	ผู้บริหาร มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้	4.22	0.74	มาก
10	ผู้บริหาร มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานได้	4.22	0.65	มาก
	รวม	4.15	0.47	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.98$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหาร ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา	4.47	0.52	มาก
2	ผู้บริหาร แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.49	0.55	มาก
3	ผู้บริหาร สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน	4.07	0.71	มาก
4	ผู้บริหาร จะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น	3.99	0.79	มาก
5	ผู้บริหาร มีความความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน	4.05	0.78	มาก
6	ผู้บริหาร มอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	0.77	มาก
7	ผู้บริหาร สามารถจัดระบบสวัสดิการ ที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.81	มาก
8	ผู้บริหาร มอบหมายงานตรงกับตำแหน่งและ ความรับผิดชอบในหน่วยงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	0.63	มาก
9	ผู้บริหาร ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง เท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ	4.54	0.62	มากที่สุด
10	ผู้บริหาร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตัวเองมี ความสำคัญต่อองค์กร	4.35	0.68	มาก
รวม		4.24	0.36	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ( $\bar{X}=4.24$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร  
ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ ( $\bar{X}=4.54$ )  
รองลงมาคือ ผู้บริหาร มอบหมายงานตรงกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในหน่วยงาน  
ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหาร สามารถ  
จัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=3.98$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้า

#### ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด  
สกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 9-13

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมและรายด้าน

(n=216)

ด้านที่	วัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	วัฒนธรรมส่วนร่วม	4.12	0.69	มาก
2	วัฒนธรรมเอกภาพ	4.02	0.58	มาก
3	วัฒนธรรมปรับตัว	3.92	0.70	มาก
4	วัฒนธรรมพันธกิจ	3.97	0.78	มาก
รวม		4.01	0.50	มาก

จากตาราง 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด  
สกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.01$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มี  
ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ  
( $\bar{X}=4.02$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X}=3.97$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรม  
ปรับตัว ( $\bar{X}=3.92$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกกระดับ	4.06	0.84	มาก
2	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.06	0.87	มาก
3	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ	4.26	0.76	มาก
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.19	0.76	มาก
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.77	มาก
รวม		4.12	0.69	มาก

จากตาราง 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.19$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.05$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายชื่อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	4.24	0.70	มาก
2	บุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	4.10	0.84	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน	3.87	0.82	มาก
4	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	3.93	0.77	มาก
5	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีเสถียรภาพ ได้รับความยอมรับจากบุคลากร	4.00	0.67	มาก
รวม		4.02	0.58	มาก

จากตาราง 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ( $\bar{X}=4.24$ ) รองลงมาคือ บุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี ( $\bar{X}=4.10$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ( $\bar{X}=3.87$ )



ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	3.95	0.79	มาก
2	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	3.96	0.81	มาก
3	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ	3.96	0.88	มาก
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.85	มาก
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	3.82	0.88	มาก
รวม		3.92	0.70	มาก

จากตาราง 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.92$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ ( $\bar{X}=3.96$ ) รองลงมาคือ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ ( $\bar{X}=3.96$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ ( $\bar{X}=3.82$ )

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	3.85	0.82	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ	4.00	0.82	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน	4.02	0.85	มาก
4	บุคลากรตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.99	0.91	มาก
5	เมื่อพันธกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครด้วย	3.99	0.82	มาก
รวม		3.97	0.78	มาก

จากตาราง 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.97$ ) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.02$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ( $\bar{X}=4.00$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน ( $\bar{X}=3.85$ )

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 14-19

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม  
และรายด้าน

(n=216)

ด้านที่	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การให้ความช่วยเหลือ	3.98	0.57	มาก
2	การคำนึงถึงผู้อื่น	3.77	0.89	มาก
3	ความอดทนอดกลั้น	3.69	0.49	มาก
4	ความสำนึกในหน้าที่	3.83	0.57	มาก
5	การให้ความร่วมมือ	4.12	0.42	มาก
	รวม	3.90	0.41	มาก

จากตาราง 14 พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) เมื่อ  
พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ( $\bar{X}=4.12$ )  
รองลงมาคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{X}=3.98$ ) ด้านความสำนึกในหน้าที่ ( $\bar{X}=3.83$ )  
ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ( $\bar{X}=3.77$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความอดทน  
อดกลั้น ( $\bar{X}=3.69$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร  
ด้านการให้ความช่วยเหลือ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของเพื่อนร่วมงานได้	4.18	0.63	มาก
2	ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานให้สำเร็จ	4.35	0.60	มาก
3	ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากการร้อง ขอจากฝ่ายบริหาร	4.06	0.87	มาก
4	ท่านสามารถแบ่งเบาภาระงานของผู้อื่น	3.77	0.93	มาก
5	ท่านขออาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความ เต็มใจ	3.89	0.83	มาก
6	ท่านให้อุปกรณ์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อน ร่วมงานที่ไม่มีใช้	3.80	0.71	มาก
7	ท่านมีส่วนช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้ง ที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	3.82	0.91	มาก
รวม		3.98	0.57	มาก

จากตาราง 15 พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการให้ความช่วยเหลือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านให้กำลังใจ  
เพื่อนร่วมงานให้ทำงานให้สำเร็จ ( $\bar{X}=4.35$ ) รองลงมาคือ ท่านช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของ  
เพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X}=4.18$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านสามารถแบ่งเบาภาระงาน  
ของผู้อื่น ( $\bar{X}=3.77$ )

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านพร้อมที่จะรับมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม	3.81	1.03	มาก
2	หากมีปัญหากเกิดขึ้นในองค์กร ท่านจะร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไป	3.51	1.23	มาก
3	ท่านให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของท่านในเวลาที่เหมาะสม	4.05	0.76	มาก
4	ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรของท่านได้ดียิ่งขึ้น	3.70	1.10	มาก
5	ท่านให้ความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน	3.79	0.90	มาก
รวม		3.77	0.89	มาก

จากตาราง 16 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของท่านในเวลาที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมาคือ ท่านพร้อมที่จะรับมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม ( $\bar{X} = 3.81$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หากมีปัญหากเกิดขึ้นในองค์กร ท่านจะร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไป ( $\bar{X} = 3.51$ )

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร  
ด้านความอดทนอดกลั้น รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย	3.55	.788	มาก
2	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด	3.64	.846	มาก
3	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขุมอดทนไม่บ่นว่าหรือแสดงถึงความไม่พอใจ	3.88	.595	มาก
รวม		3.69	0.49	มาก

จากตาราง 17 พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านความอดทนอดกลั้น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขุมอดทนไม่บ่นว่าหรือแสดงถึงความไม่พอใจ ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาคือ ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด ( $\bar{X} = 3.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร  
ด้านความสำนึกในหน้าที่ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านมาทำงานตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ	3.74	0.81	มาก
2	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์	3.86	0.73	มาก
3	ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นอย่างดี	3.90	0.74	มาก
4	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ ภายในเวลาที่กำหนด	3.79	0.82	มาก
5	ท่านคอยสอดส่องดูแลทรัพย์สินขององค์กรให้อยู่ ในสภาพที่ดี	3.93	0.83	มาก
6	ท่านตระหนักถึงการประหยัดน้ำ-ไฟ ให้กับองค์กร ของท่าน	3.77	0.77	มาก
รวม		3.83	0.57	มาก

จากตาราง 18 พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านความสำนึกในหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X}=3.83$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านคอยสอดส่อง  
ดูแลทรัพย์สินขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี ( $\bar{X}=3.93$ ) รองลงมาคือ ท่านรับผิดชอบ  
ต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ( $\bar{X}=3.90$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ  
ท่านมาทำงานตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=3.74$ )

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร  
ด้านการให้ความร่วมมือ รายข้อ

(n=216)

ข้อที่	ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม ในกระบวนการต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	4.20	0.57	มาก
2	ท่านติดตามข่าวสารต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	4.09	0.63	มาก
3	ท่านเข้าร่วมประชุมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร	4.15	0.65	มาก
4	ท่านแสดงออกถึงความคุ้มครองการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เมื่อมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้น	3.86	0.78	มาก
5	ท่านแสดงออกถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ ภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร	4.31	0.57	มาก
รวม		4.12	0.42	มาก

จากตาราง 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด  
สกลนคร ด้านการให้ความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณา  
รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดการ  
พัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ( $\bar{X} = 4.31$ )  
รองลงมาคือ ท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ  
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ( $\bar{X} = 4.20$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ  
ท่านแสดงออกถึงความคุ้มครองการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เมื่อมีผลกระทบ  
ต่าง ๆ เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.86$ )



**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ  
วัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ  
บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม  
องค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 20-22

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบที่ใช้ใน  
การศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปร  
อิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการ  
ตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบ  
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการ  
ตัวแบบได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig.  
(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม  
หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์  
กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจาก  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ตรีวานิช, 2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์  
ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์  
ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์  
ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01 – 0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์  
ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง  
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ  
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่  
จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	TL <sub>1</sub>	TL <sub>2</sub>	TL <sub>3</sub>	TL <sub>4</sub>	TL	OC <sub>1</sub>	OC <sub>2</sub>	OC <sub>3</sub>	OC <sub>4</sub>	OC	OB <sub>1</sub>	OB <sub>2</sub>	OB <sub>3</sub>	OB <sub>4</sub>	OB <sub>5</sub>	OB
Mean	4.31	4.12	4.15	4.24	4.20	4.12	4.02	3.92	3.97	4.01	3.98	3.77	3.69	3.83	4.12	3.90
S.D.	0.37	0.43	0.47	0.36	0.28	0.69	0.58	0.70	0.78	0.50	0.57	0.89	0.49	0.57	0.42	0.41
TL <sub>1</sub>	1	.139*	.445**	.348**	.672**	.324**	.141*	.330**	.103**	.361**	.156*	.230**	.169*	.323	.227**	.233**
TL <sub>2</sub>		1	.392**	.183**	.671**	.198**	.126**	.102**	.105**	.109**	.273**	.335**	.361**	.311**	.278**	.312**
TL <sub>3</sub>			1	.144*	.775**	.313**	.307**	.348**	.325**	.386**	.310**	.397**	.362**	.364**	.532**	.420**
TL <sub>4</sub>				1	.573**	.302**	.104**	.126**	.212**	.156*	.125**	.181**	.215**	.300**	.183**	.190**
TL					1	.382**	.261**	.329**	.371**	.365**	.333**	.436**	.175*	.339**	.472**	.441**
OC <sub>1</sub>						1	.331**	.375**	.564**	.791**	.343	.330**	.119**	.372**	.313**	.309**
OC <sub>2</sub>							1	.149*	.131**	.506**	.531**	.390**	.328**	.353**	.273**	.407**
OC <sub>3</sub>								1	.571**	.746**	.320**	.301**	.356**	.260**	.326**	.372**
OC <sub>4</sub>									1	.721**	.320**	.326**	.341**	.368**	.338**	.301**
OC										1	.169*	.133**	.368**	.325**	.107**	.139*
OB <sub>1</sub>											1	.778**	.147*	.353**	.613**	.767**
OB <sub>2</sub>												1	.148*	.308**	.630**	.764**
OB <sub>3</sub>													1	.362**	.208**	.280**
OB <sub>4</sub>														1	.119**	.360**
OB <sub>5</sub>															1	.764**
OB																1

จากตาราง 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.441$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยภาพรวม (OB) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.233$ )
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (TL<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.312$ )
3. การกระตุ้นทางปัญญา (TL<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.420$ )
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TL<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.190$ )

ส่วน วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.139$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยภาพรวม (OB) กับวัฒนธรรมองค์การ เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ดังนี้

1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (OC<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.309$ )
2. วัฒนธรรมเอกภาพ (OC<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.407$ )
3. วัฒนธรรมปรับตัว (OC<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.372$ )

4. วัฒนธรรมพันธกิจ (OC<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.301$ )

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (TL) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.441$ ) และ วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ( $r=.139$ ) ซึ่งตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ข้อจำกัดหรือต่ำกว่า 0.80 (Stevens, 2002, p. 189) ไม่ทำให้เกิดปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อแรงในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และไม่ส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรม  
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่  
จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.erro r	$(\beta)$	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	1.444	.401		3.602	.000		
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ (TL <sub>1</sub> )	.030	.080	.027	.380	.704	.714	1.401
การสร้างแรงบันดาลใจ (TL <sub>2</sub> )	.152	.064	.159	2.368	.019*	.823	1.215
การกระตุ้นทางปัญญา (TL <sub>3</sub> )	.288	.064	.330	4.481	.000**	.687	1.455
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล (TL <sub>4</sub> )	.119	.076	.104	1.574	.117	.856	1.168

R=463, R<sup>2</sup>=.414, R<sup>2</sup>Adj=.499, F=14.378, Sig.=.000\*\*

จากตาราง 21 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ  
ร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 49.90 (R<sup>2</sup>Ad=.499) อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา (TL<sub>3</sub>)  
( $\beta$ =.330) และการสร้างแรงบันดาลใจ (TL<sub>2</sub>) ( $\beta$ =.159) ยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อธิบายได้ว่า ผู้บริหารการไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ยิ่งมีการกระตุ้นทางปัญญามาก และยิ่งมีการสร้าง  
แรงบันดาลใจมาก จะทำให้บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร  
มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มากขึ้นด้วย ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิด  
ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor)  
ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้น จึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณ  
ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.444 + .152(TL_2) + .288(TL_3)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .159(TL_2) + .330(TL_3)$$

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	$(\beta)$	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	2.890	.222		13.018	.000		
วัฒนธรรมส่วนร่วม (OC <sub>1</sub> )	.113	.047	.190	2.408	.017*	.613	1.630
วัฒนธรรมเอกภาพ (OC <sub>2</sub> )	.323	.046	.458	6.956	.000**	.882	1.134
วัฒนธรรมปรับตัว (OC <sub>3</sub> )	.042	.044	.073	.958	.339	.667	1.500
วัฒนธรรมพันธกิจ (OC <sub>4</sub> )	.002	.045	.004	.051	.959	.527	1.898

R=440, R<sup>2</sup>=.493, R<sup>2Adj</sup>=.478, F=12.629, Sig.=.000\*\*

จากตาราง 22 การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 47.80 (R<sup>2Adj</sup>=.478) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ (OC<sub>2</sub>) ( $\beta$ =.458) และวัฒนธรรมส่วนร่วม (OC<sub>1</sub>) ( $\beta$ =.190) ยกเว้นวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร อธิบายได้ว่า บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ยังมีวัฒนธรรมเอกภาพมาก และยังมีวัฒนธรรมส่วนร่วมมาก จะทำให้

บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมากขึ้นด้วย ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1 ดังนั้นจึงนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.890 + .113(OC_1) + .323(OC_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .190(OC_1) + .458(OC_2)$$

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ

## ตาราง 23 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
วัฒนธรรมมีส่วนร่วมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
วัฒนธรรมเอกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
วัฒนธรรมปรับตัวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ
วัฒนธรรมพันธกิจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ

จากตาราง 23 พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จึงยอมรับสมมติฐาน

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จึงปฏิเสธสมมติฐาน

2. วัฒนธรรมมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมเอกภาพมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จึงยอมรับสมมติฐาน

ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร จึงปฏิเสธสมมติฐาน



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ผลสรุป ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีจำนวนทั้งสิ้น 216 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 56.94 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.96 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 43.52 และสังกัดฝ่ายปฏิบัติงานและบำรุงรักษา จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 32.87

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.15$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.12$ )

3. วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.12$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X} = 4.02$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว

( $\bar{X}=3.92$ )

4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมา คือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{X}=3.98$ ) ด้านความสำนึกในหน้าที่ ( $\bar{X}=3.83$ ) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ( $\bar{X}=3.77$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความอดทนอดกลั้น ( $\bar{X}=3.69$ )

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 49.90 ( $R^{2Ad}=.499$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา ( $TL_3$ ) ( $\beta=.330$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $TL_2$ ) ( $\beta=.159$ ) ยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

6. การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 47.80 ( $R^{2Ad}=.478$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ ( $OC_2$ ) ( $\beta=.458$ ) และวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $OC_1$ ) ( $\beta=.190$ ) ยกเว้นวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลสรุปการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.31$ ) รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.15$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.12$ )

โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารฯ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารฯ สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารฯ กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารฯ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีเจตคติที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารฯ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารฯ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงาน ให้มากขึ้นกว่าเดิม ( $\bar{X} = 3.94$ )

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ได้แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวการสำคัญในการที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การ ให้สามารถประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์การที่ประสบ

ความสำเร็จในปัจจุบันล้วน แล้วแต่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนา องค์การและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญให้องค์การปรับเปลี่ยน การบริหารองค์การ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกริกเกียรติ ต่อกิจ ไพบูลย์ (2558) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจ

ในงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีทุนทางจิตวิทยาต้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2562) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.25 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรต์น อยู่ประสิทธิ์ (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ระดับความคิดเห็นบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วมอย่างปลอดภัย การมุ่งงาน การสนับสนุนนวัตกรรมของทีมงาน อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปองใจ ปากเมย (2563) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ )

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ( $\bar{X}=4.02$ ) วัฒนธรรมพันธกิจ ( $\bar{X}=3.97$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ( $\bar{X}=3.92$ )

โดยด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ ( $\bar{X}=4.26$ ) รองลงมาคือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร ( $\bar{X}=4.19$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}=3.05$ ) ส่วนด้านวัฒนธรรมปรับตัว ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ ( $\bar{X}=3.96$ ) รองลงมาคือ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ ( $\bar{X}=3.96$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ ( $\bar{X}=3.82$ )

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การที่ดี ผลของวัฒนธรรม คือ สิ่งที่ส่งผลทำให้ วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นไปในทิศทางที่ดี หรือไม่ดีก็ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงผลของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย เช่น วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อ การบริหารหลายประการ ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อกระบวนการโครงสร้างขององค์การอีกด้วย จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์การ ผู้บริหารจะถูกประเมินบนพื้นฐานของผลงานที่พวกเขาทำสำเร็จ เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญ เนื่องจากผลลัพธ์ที่มันผลิตขึ้นมาจะมีอิทธิพลมากมายทั้งต่อการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การแต่ละองค์การจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพียง

ของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ วัฒนธรรมแบบแข็งสามารถที่จะลดจำนวนพนักงานเข้าออกได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ให้ประสิทธิผลต่อองค์การสูงสุด เนื่องจากเป็นลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ มีบรรยากาศองค์การเป็นแบบเปิดองค์การ และบุคลากรภายในองค์การให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีมที่เพิ่มการ ประสานความร่วมมือของบุคคล กลุ่มคน และองค์การ บุคลากรในองค์การยอมรับความคิดและสามารถปรับตัวอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ในองค์การ มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การในทาง ที่ดีบุคลากรในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ และมีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ นับว่าเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การทางบวกที่มีความสำคัญและเป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ขององค์การ และต่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ยัง ช่วยปลูกฝังความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพการทำงานมากกว่าปริมาณงาน

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ตีประทีป และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบคุมธนาคารจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารมีระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.68 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปองใจ ปากเมย (2563) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจตน์สฤษฏี วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2564) ได้ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการครู สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราพรรณ สุตลาภา (2565)

ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอเมือง นครพนม จังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.03$ )

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.90$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ( $\bar{X}=4.12$ ) รองลงมาคือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ( $\bar{X}=3.98$ ) ด้านความสำนึกในหน้าที่ ( $\bar{X}=3.83$ ) ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ( $\bar{X}=3.77$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความอดทนอดกลั้น ( $\bar{X}=3.69$ )

โดยด้านการให้ความร่วมมือ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ( $\bar{X}=4.31$ ) รองลงมาคือ ท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ( $\bar{X}=4.20$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงความคุ้มครองการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เมื่อมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้น ( $\bar{X}=3.86$ ) ส่วนด้านความอดทนอดกลั้น ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขุมอดทนไม่ว่าอย่างไรหรือแสดงถึงความไม่พอใจ ( $\bar{X}=3.88$ ) รองลงมาคือ ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด ( $\bar{X}=3.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย ( $\bar{X}=3.55$ )

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากร มีความรักและมีความภาคภูมิใจต่อหน่วยงาน รักองค์กร มีการจัดกิจกรรมเสริมความสามัคคี เช่น จัดการแข่งขันกีฬา ภายในองค์กร การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในวาระต่าง ๆ การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ปีใหม่ ประจำปี รวมทั้งมีการมอบรางวัลผู้ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นประจำทุกปี เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คือ พฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่

เป็นพฤติกรรมที่บุคคลเต็มใจกระทำด้วยตนเอง โดยมีได้ถูกบังคับจากองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดพฤติกรรม ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ บุคลากรเหล่านั้นจะมีความพยายามทุ่มเทในการทำงานให้มีประสิทธิผลการทำงานสูงสุด รวมถึงให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ด้วยการทำงานอย่างตรงต่อเวลา โดยผลงานที่สำเร็จนั้นจะมีคุณภาพและได้ปริมาณตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น ซึ่งแตกต่างจากบุคลากรที่ไม่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ต่ำกว่า จึงส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด สกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ตีประทีป และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควรวรรณณาการจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรต์น์ อยู่ประสิทธิ์ (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรม การให้ความร่วมมือ อยู่ในระดับความคิดเห็นมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศ องค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม ผลวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันจิราภรณ์ ปานยินดี (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม ผลวิจัยพบว่า ระดับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46



และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.24 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจตน์สุญญี่ วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2564) ได้ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการครู สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับ มาก

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถ ร่วมกันพยากรณ์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 49.90 ( $R^{2Ad}=.499$ ) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า การกระตุ้นทางปัญญา ( $TL_3$ ) ( $\beta=.330$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $TL_2$ ) ( $\beta=.159$ )

จากผลการวิจัย อธิบายได้ว่า ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด สกลนคร ยังมีการกระตุ้นทางปัญญามาก และมีการสร้างแรงบันดาลใจมาก จะทำให้ บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี มากขึ้นด้วย ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ อิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็น ผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น สภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้อง กับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์การ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลีณี ศรีโมตรี (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีของ องค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพัน ต่อองค์การมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันจิราภรณ์ ปานอินดี (2562) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม การวิจัยนี้สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างบรรยากาศองค์การที่ดี รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรพันธ์ อยู่ประสิทธิ์ (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คงกฤษ วุฒิสุชีวะ (2563) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการกำกับตนเองของข้าราชการทหาร สังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการกำกับตนเองของข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการกำกับตนเองของข้าราชการทหารสังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน เท่ากับ 0.72 และมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 88

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร อาจเป็นเพราะว่าการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร เกิดจากเหตุผลอื่น ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นหลัก พฤติกรรมการทำงานของ

บุคลากรในองค์กร ถือได้ว่าเป็นความสำคัญอย่างยิ่งพฤติกรรมที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ไม่ได้เกิดจากการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ มีการปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากงานประจำ หรืองานที่องค์กรได้กำหนดไว้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อันนำไปสู่ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี เรียกพฤติกรรมดังกล่าว ว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร” (Organizational Citizenship Behavior : OCB) พฤติกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยสร้างทุนทางสังคมและมีส่วนช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ขององค์กรได้และยังสามารถพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อีกด้วย การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ ปฏิบัติแต่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร (Organ, 1988) เป็นพฤติกรรมที่เอื้อประโยชน์ ต่อการดำเนินการภายในองค์กรก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งบุคลากร ส่วนใหญ่มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เนื่องมาจากงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นอาชีพที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับจากประชาชนและมีความสำคัญกับองค์กร มีความตั้งใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีอุดมการณ์ในการทำงาน เพื่อบริการประชาชน และพัฒนาบ้านเมือง ให้เจริญก้าวหน้า มีความเต็มใจและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถตลอดเวลา มีความมุ่งมั่น ที่ต้องการจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อความ สำเร็จขององค์กร และพยายามผลักดันตนเองในการพัฒนาผลงานให้สูงขึ้น

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุเพื่อพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรม องค์กรต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดสกลนคร พบว่า ตัวแปรของวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่ จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 47.80 ( $R^{2Ad}=.478$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อย พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ ( $OC_2$ ) ( $\beta=.458$ ) และวัฒนธรรม ส่วนร่วม ( $OC_1$ ) ( $\beta=.190$ )

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ยังมีวัฒนธรรมเอกภาพมาก และมีวัฒนธรรมส่วนร่วมมาก จะทำให้บุคลากรการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี มากขึ้นด้วย เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรเป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาจนกลายเป็น

นิสัยและความเคยชินและเป็นขนบธรรมเนียมของวิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลากร ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในแง่ของปัญหาขององค์การทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ วัฒนธรรม องค์การจะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์การคือการเรียนรู้ภาวะไร้ความสามารถ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของบุคคลเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าได้รับการยืนยันจากประสบการณ์ตรงจะยิ่งทำให้เชื่อว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ และเป็นเหตุไปลดให้แรงจูงใจในการแก้ไขปัญหา นั้น กลายเป็นคนที่ย่อท้อต่ออุปสรรค หรือไม่ต่อสู้เพื่อบรรลุสู่เป้าหมาย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเกิดจาก ค่านิยมที่ชัดเจนขององค์การที่ทำให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และนำไปสู่ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้จนกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของพนักงานภายในองค์การ ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นสิ่งที่ช่วยหล่อหลอมให้บุคคลากร ในองค์การมีความภาคภูมิใจ รักและผูกพันในองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พฤติกรรมเหล่านี้มักเกิดจากวัฒนธรรมองค์การที่สะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์การ เป็นตัวกำหนด ความประพฤตินในการทำงานของบุคคลากรในองค์การ วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์การ จะช่วยหล่อหลอมให้บุคคลากรมีความภาคภูมิใจฮึกเหิม กล้าคิด กล้าทำ รักและผูกพัน ในองค์การ เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรม องค์การจึงเป็นปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของหน่วยงาน แต่ความสนใจในการบริหาร มักมุ่งไปที่แนวทางการปฏิบัติงานมากกว่า โดยแท้จริงแล้ววัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ ผลักดันให้องค์การขับเคลื่อนไปยังทิศทางที่คาดหวัง ปัจจุบันนักทฤษฎีองค์การจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง เพื่อเป็นตัวแปรในการผลักดัน ไปสู่ความสำเร็จ แต่การใช้วัฒนธรรมขับเคลื่อนต้องเข้าใจให้ถูกต้องว่าทุกองค์การจะมี

วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเลียนแบบวัฒนธรรมขององค์การอื่นจึงไม่เกิดประโยชน์ เพราะแต่ละองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เป็นรากฐานในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ดังนั้นแล้ววัฒนธรรมขององค์การจึงเป็นสิ่งที่มียุทธิต่อพฤติกรรมของบุคลากรทุกด้าน รวมทั้งมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ด้วย

นอกจากนั้น วัฒนธรรมขององค์การจะช่วยส่งเสริมการทำงานขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จ และเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการทำงานของบุคลากร ทำให้ บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การ และเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของวัฒนธรรมที่มักจะพบก็คือ อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง และคน ในองค์การอาจขาดมุมมองใหม่ ๆ เพราะมักจะติดอะไรที่คล้าย ๆ กัน รวมทั้งเป็นอุปสรรค ต่อการควมรวมขององค์การที่มีวัฒนธรรมขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งแนวทางที่จะใช้ แก้ปัญหานี้คือ การพยายามให้อีกฝ่ายซึมซับวัฒนธรรมเข้าไป หรือพยายามรวมวัฒนธรรม เข้าด้วยกัน หรือแยกวัฒนธรรมของแต่ละองค์การไว้ หรือทางเลือกสุดท้ายคือการลด ความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การที่ถูกควมรวม โดย Hellrigel and Slocum (1982, p. 479) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมขององค์การว่าอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติตนของสมาชิกที่อยู่ในองค์การ มีดังนี้ 1) สมาชิกในองค์การมีความสามารถ รับรู้เรื่องราวในอดีตขององค์การนั้น ๆ จนเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรม ขององค์การ และนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานและแนวทางปฏิบัติงานในอนาคต 2) มีความสัมพันธ์ ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง 3) ช่วยส่งเสริม ความผูกพันของสมาชิกในองค์การให้มีความรู้สึกร่วมภายใต้ค่านิยมและปรัชญาที่ทุกคน ยอมรับร่วมกัน และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ดิประทีป และคณะ (2560) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการ ควมรวมธนาคารจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบ อำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรม ขององค์การส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ การสื่อสารส่งผลต่อความขัดแย้งใน บทบาทหน้าที่ และความเครียดในบทบาทหน้าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ ซึ่งความเครียดในบทบาทหน้าที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าผลรวมสูงสุด คือ 0.371 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนพร พันธุ์เทศ (2560)

ได้ทำการวิจัย วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร ภาครัฐแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การ ด้านเอกลักษณ์ ระบบการให้ รางวัลและแบบของการสื่อสารส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการ ทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นและความ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อามีนุดดีน จะปะเกีย (2561) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากร ในศูนย์อำนาจการบริหารจังหวัดชายแดน ภาคใต้ (ศอ.บต.) ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมด กับตัวแปรเกณฑ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ .226 ถึง .636 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $X_1$ ) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในภาพรวม ( $X_2$ ) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ( $X_3$ ) และตัวแปรรายด้านต่าง ๆ มีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .543 .552 .346 .636 .361 .226 .309 .442 .474 .418 .363 .442 และ .362 ตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การถดถอยแบบพหุคูณแบ่งเป็น 2 แบบ คือ รายด้านและโดยรวม ในรายด้าน พบว่า มีปัจจัยทั้งหมด 3 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งตัวแปรเกณฑ์ได้ดี ประกอบด้วย ความผูกพัน ต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ( $X_{13}$ ) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ( $X_{23}$ ) และความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ( $X_{11}$ ) โดยมีค่า สัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .706 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 49.8 และในภาพรวม พบว่า มีปัจจัยทั้งหมด 2 ตัว ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ( $X_1$ ) และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .602 และมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ ร้อยละ 36.2 สอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลีณี ศรีไมตรี (2562) ได้ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน และ ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจตน์สฤษฏี วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ (2564) ได้ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการครู สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย แบบมุ่งผลสำเร็จ และแบบราชการ ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการครู สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

ส่วนวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนครอยู่จนชินกับสภาพแวดล้อมที่เน้นความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง ความมีระเบียบของการทำงาน การยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางหน่วยงาน อีกทั้งการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน จึงส่งผลให้วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ขอเสนอแนะการวิจัยดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยการจัดฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร รู้จักคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมมองต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้

และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.2 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ โดยผู้บริหารควรนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

1.3 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ด้านความอดทนอดกลั้น และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น โดยการส่งเสริมเสริมและปลุกฝังให้บุคลากร ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด หากมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรจะร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไป และสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรของท่านได้ดียิ่งขึ้น

1.4 ผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรส่งเสริมสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ตามลำดับ โดยผู้บริหารควรสร้างการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ

1.5 การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรส่งเสริมสนับสนุนและให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมส่วนร่วมและวัฒนธรรมเอกภาพ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร ตามลำดับ โดยการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ควรเน้นใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการรวมทั้งกำหนดมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรม



การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร เช่น แรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตการทำงาน การสร้างทีมงานของผู้บริหาร การบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร ความสุขในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ควรทำการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยทำการเปรียบเทียบกับ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดอุดรธานี เพื่อที่จะได้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรม องค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค ของแต่ละจังหวัด

2.3 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

2.4 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ มากขึ้น โดยใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group) เป็นต้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรรรัตน อยุธยาประสิทธิ์. (2562). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศส่งเสริมนวัตกรรมของทีมงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2557). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามลดา.
- กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กาญจนพร พันธุ์เทศ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารภาครัฐแห่งหนึ่ง*. รายงานการวิจัยสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร. (2563). *สรุปผลการดำเนินงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ปี 2563*. สกลนคร: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร.
- กิจจา บานชื่น. (2558). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. ปริญญาานิพนธ์ ปริญญาโท. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกริกเกียรติ ต่อกิจไพบูลย์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โกศิษฎ์ เพลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คงกฤษ วุฒิสุชีวะ. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและการกำกับตนเองของข้าราชการทหาร สังกัดกองพลทหารปืนใหญ่ต่อสู้อากาศยาน*. รายงานการวิจัย. ปทุมธานี: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต.

- จันจิราภรณ์ ปานยินดี. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในกิจการเสื้อผ้าสำเร็จรูป จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จิราพรรณ สุตลาภา. (2565). *วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เจตน์สฤษฏี วินัยธรรม และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2564). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของข้าราชการครู สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชาญณรงค์ เศวตภรณ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานสถานีตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ชีวิน อ่อนละออบ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). *การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กทม: ประสานการพิมพ์.
- นพพร ณะชัยพันธ์. (2550). *สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นทรัล เอ็กเซลส จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2560). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ์. (2553). *สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: *เรือนแก้วการพิมพ์*.
- บุรุษย์ ศิริมหาสาคร. (2548). *IDEA CAN DO* มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1. นครปฐม: *สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*.
- \_\_\_\_\_. (2553). *ฉลาดรู้อย่างผู้นำ*. กรุงเทพฯ: *แสงดาว*.
- เบญจพร กลิ่นสีงาม\* และ ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. รายงานการวิจัยสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ปทุมธานี: *วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2539). ยุทธศาสตร์การสร้างความผูกพันต่อองค์การ. *วารสารสำนักบริหาร*, 36 (1), 22-26.
- ปองใจ ปากเมย. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ ร.ม. สกลนคร: *มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- ปิลัญ ปฏิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผล ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. นครปฐม: *มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- พรเทพ แก้วเชื้อ. (2560). *พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเทศไทย*. รายงานการวิจัย. นนทบุรี: *คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ*.
- พระเอกลักษณ์ เพ็ญสา. (2559). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ศึกษา สังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และมหาเถรสมาคม*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. สกลนคร: *มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- พัชรา วาณิชวดีน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและ กรณีศึกษา = Leadership Development: Theories, Best Practices and Case Study*. กรุงเทพฯ: *ปัญญาชน*.

- พิชาย รัตนติลก ฌ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- มลฤดี ม่วงรุ่ง. (2553). *การวิเคราะห์จำแนกประเภทปัจจัยที่มีผลต่อระดับผลการเรียน ของนักศึกษามหาวิทยาลัยพายัพ*. รายงานการวิจัย. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย พายัพ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2546). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- ภาณุศักดิ์ คำแพง. (2550). *ตัวส่วนตัวภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มนตรี.
- มาลินี ศรีไมตรี. (2562). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การของพนักงานในสถานประกอบการวิสาหกิจ ขนาดกลาง และขนาดย่อม (ภาคการผลิต) เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ บธ.ด. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่ง โอซารส. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนในเขตตรวจ ราชการที่ 3 กระทรวงสาธารณสุข*. รายงานการวิจัย. นครสวรรค์: โรงพยาบาล หนองบัว นครสวรรค์.
- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วรรณิกา ต่านตระกูล. (2556). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ขององค์การ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.  
วิทยานิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสัมพันธ์  
ต่อองค์การของครูโรงเรียนอาชีวเอกชน. วิทยานิพนธ์ วท.ม. ชลบุรี:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ. (2547). การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ  
คณะบดี. วิทยานิพนธ์ ค.ค. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรชัย พิศาลบุตร. (2556). การวิจัยทางธุรกิจ = Business research. กรุงเทพฯ:  
บริษัท วิทยพัฒน์.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2549). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่2).  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สุภาวดี นพจรจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ปร.ต. นครปฐม:  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวรรณณี จริยะพร. (2559). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัย  
ทองสุข. *สมาคมนักวิจัย* 21, 1 (มกราคม-เมษายน): 227-238.
- สำเนา หมิ่นแจ่ม. (2555). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงใหม่:  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อนุศักดิ์ ฉืนไพศาล. (2558). การบริหารงานคุณภาพในองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.  
บมจ.
- อภิญา ตีประทีป และคณะ. (2560). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ  
ภายหลังการควมรวมนาคาร จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสาร  
ในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การ ที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาท  
หน้าที่. *วารสารคุษฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 7, 120-135.

- อโนทัย ตริวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: สำนักพิมพ์ขอนแก่นการพิมพ์.
- อามีนุดดีน จะปะเกีย. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากร ในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.)*.  
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- Avolio, B.J. and Bass. B.M. (1999). *Imploring Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California : Consulting Psychologists Press.
- Bass , B.M .(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M . (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamic*, 3, p. 19–36.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Buytendijk, Frank, (2006). *The Five Keys to Building a High-Performance Organization (Gartner Group)*. Business Performance Management Magazine.
- Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and Changing Organization Culture*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Chatman, J, O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. W. (1991). "People and Organizational Culture : a Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit," *Academy of Management Journal*. 34, 487–516.
- Clegg, S. R., C. Hardy., and W. R. Nord. (1996). *Handbook of Organization Studies*. 1st ed. London: SAGE.
- David Parker (2007). *Textual Criticism and Theology*. England: University of Birmingham.
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, vol 5, p.1–21.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1995). *Denison organisation culture survey: Facilitators guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.



- Denison, D. R., Cho, H. J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational culture: A model and method* (Working paper). Switzerland: International for Management development.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world ? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.
- Frigon, N.L and Jackson, H.K.. (1996). *The Leader*. New York: Amecom.
- Gardner J.W. (1990). *On Leadership*. New York: Free press.
- George, J. M. and G. R. Jones. (2002). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 3rd ed. NJ: Prentice–Hall.
- Graham. (1991). *An Essay on Organizational Citizenship Behavior*. Employee Responsibilities and Rights Journal
- Greenberg, J. and R. A. Baron. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th ed. NJ: Prentice–Hall.
- Hellriegel, D. and J. W. Slocum, Jr. (2004). *Organizational Behavior*. 10th ed. OH: Thomson / South–Western.
- Jagannath Mohanty. (2012). *Influence of organizational on organizational citizenship behavior: A three–sector study*. Institute of Management Technology Berhampur University.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. 3rd ed. Pacific Grove: Brooks / Cole.
- Kim, S.; Lee, J. and Yu, K. 2004. Corporate culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (4): 340–359.
- Koontz, Harold and Wehrich, Heinz. (1994). *Essentials of management*. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: Mc Graw– Hill.
- Kreitner, R. and A. Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. 5th ed. Boston: Irwin /McGraw–Hill. 101.

- LePine, J. A., A. Erez., and D. E. Johnson. (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*. 87 (1), pp. 52–65.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2004). *Leaderships: Theory, Application, Skill Development*. (2nd ed). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 5th ed. Boston: Houghton Mifflin.
- Mosley, D. C. (1996). *Management concept and practices*. New York: Harper-Collins.
- Mosley, Donald C., Pietri, Paul H. & Megginson, Leon. C. (1995). *Management: Leadership in Action* (5<sup>th</sup> ed). New York: Harper Collins College Publishers.
- Motowidlo, S. J., W. C. Borman., and M. J. Schmit. (1997). "A theory of individual differences in task and contextual performance". *Human Performance*. 10 (2), pp. 71 – 83.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. W. (1982). *Employee – Organizational Linkage: The sychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mushinsky, Paul M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/Cole.
- Newstrom, J. W. and K. Davis. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. 10th ed. New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. W. (1991). "People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit," *Academy of Management Journal*. 34, 487–516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Goods Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W. and K. Ryan. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and Dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*. 48 (Winter 1995), pp. 775 – 812.

- Podsakoff, P. M., et al. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513 – 563.
- Rasouli, R., Asarzagdegan, B., & Asarzagdegan, F. (2013). A Study of the relationship between organizational culture and effectiveness in the Payam Nur University of Abadan based on the Denison model. *World of Sciences Journal*, 1(14), 90–111.
- Riggio, R. E. (2002). *Introduction to Industrial / Organizational Psychology*. 4th ed. NJ: Prentice–Hall.
- Saeed Lesani. (2013). *Impact of organizational culture on organizational citizenship behavior of social security employees of Tehran*. Department of Management, Payamenoor University.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organization Culture and Leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey – Bass.
- Seen, N. Y., Singh, S. K. G., & Jayasingam, S. (2012). Organizational culture and innovation among Malaysian employees. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 8(2), 147–157.
- Sheikh Abbas. (2015). *Examining the Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior in the Social Security Branches of Khorramabad*. Human Resource Management, Faculty of Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organization Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653 – 663.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: John Wiley.
- Stock et al. (2007). *The Fundamentals of Logistics Management*. European ed edition. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Stogdill, R. M. (1981). *Handbook of Leadership*. New York: The Free.

- Syahputra, Z. (2014). Influence of locus of control and organizational commitment on Job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance (Study of employee's Aceh local government). *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(17), 104–110.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Riley.
- Wiwiek Harwika. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies Vol. 5, No. 12*, pp. 876–885, Dec 2013.
- Yukl, G. and Fleet, V. D. (1992). *Theory and Research on Leadership in Organizations : Handbook of Industrial and Organization Psychology*. California : Consulting Psychologists.
- Zanger and Folkman. (2002). *The Extraordinary Leader*. New York: McGraw–hill Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาณูชิตปรีชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย รมเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายชัยพล ไตรแก้ว

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรส เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๒๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายภัทรพล สายทอง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๖๖๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบขออนุญาตระงับการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดนครพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๗๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วาโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๓ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน วิศวกรแผนกมอเตอร์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร (นายเนตรชนก เห่งละคร)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๖๔๒๓๑๓๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.บ.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้รับการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๗๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วโร เพ็งสวัสดิ์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๑๔๘๐ ๙๐๙๙

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชิตปรีชา ตำแหน่ง รักษาราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล ตำแหน่ง ประธานหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล ตำแหน่ง กรรมการหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
4. นายยุทธศักดิ์ ระดมสุข ตำแหน่ง หัวหน้าแผนก การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จังหวัดสกลนคร
5. นายเนตรชนก เหง้าละคร ตำแหน่ง วิศวกรแผนกมิเตอร์ การไฟฟ้า  
ส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลเฉพาะบุคคล และจะนำไปเป็นประโยชน์เฉพาะทางวิชาการเท่านั้น โดยจะไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นได้ทราบ ผู้วิจัยขอขอบคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้

นายธนพัฒน์ มาลัยกรอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่น 12

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง หรือระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

2. อายุ

1. ไม่เกิน 30 ปี  2. 31-40 ปี  
 3. 41-50 ปี  4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

1. ไม่เกิน 5 ปี  2. 6-10 ปี  
 3. 11-20 ปี  4. 21 ปีขึ้นไป

5. สังกัด

1. กองอำนวยการ  
 2. ฝ่ายวิศวกรรมและบริการ  
 3. ฝ่ายปฏิบัติการและบำรุงรักษา  
 4. ฝ่ายบัญชีและพลังงานไฟฟ้า

**ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จังหวัดสกลนคร**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในรายการเป็นการสำรวจตามความคิดเห็นของท่าน  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
จังหวัดสกลนคร โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น  
ของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

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

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	ผู้บริหารฯ สามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่น ให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	เมื่อผู้บริหารฯ ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้ เสมอ					
3	ผู้บริหารฯ สามารถสร้างความประทับใจและ ความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	ผู้บริหารฯ เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ผู้บริหารฯ สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารฯ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวทางใน การปฏิบัติงานที่ดี					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)						
7	ผู้บริหารฯ มักหาแนวทางลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารฯ กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์					
9	ผู้บริหารฯ มักจะมีวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
1	ผู้บริหารฯ สามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน					
2	ผู้บริหารฯ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ					
3	ผู้บริหารฯ เสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
4	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น					
5	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารฯ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน					
7	ผู้บริหารฯ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
8	ผู้บริหารฯ พุดคุยกับผู้ที่บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองเสมอ					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)						
9	ผู้บริหารฯ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม					
10	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจในการทำงาน					
การกระตุ้นทางปัญญา						
1	ผู้บริหารฯ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ					
2	ผู้บริหารฯ มักจะสอนงานที่ตนเองรู้ทุกอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
4	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน					
5	ผู้บริหารฯ ชี้ให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลากหลายวิธี					
6	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง					
7	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)						
8	ผู้บริหารฯ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน					
9	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้					
10	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงานได้					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
1	ผู้บริหารฯ ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา					
2	ผู้บริหารฯ แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
3	ผู้บริหารฯ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน					
4	ผู้บริหารฯ จะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น					
5	ผู้บริหารฯ มีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเป็นกันเองกับทุกคน					
6	ผู้บริหารฯ มอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
7	ผู้บริหารฯ สามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)						
8	ผู้บริหารฯ มอบหมายงานตรงกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในหน่วยงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ผู้บริหารฯ ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันโดยปราศจากอคติ					
10	ผู้บริหารฯ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร					

### ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในรายการเป็นการสำรวจตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วัฒนธรรมส่วนร่วม						
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ					
2	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
3	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ					
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร					
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง					
วัฒนธรรมเอกภาพ						
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร					
2	บุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี					
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน					
4	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการทรัพยากร					



	เป็นแนวทางเดียวกัน					
	ประเด็นข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	วัฒนธรรมเอกภาพ (ต่อ)					
5	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร มีเสถียรภาพ ได้รับความยอมรับจากบุคลากร					
	วัฒนธรรมปรับตัว					
1	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป					
2	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ					
3	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร					
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง					
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ					
	วัฒนธรรมพันธกิจ					
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน					
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วัฒนธรรมพันธกิจ (ต่อ)						
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน					
4	บุคลากรตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
5	เมื่อพันธกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเปลี่ยนย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครด้วย					

**ตอนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความในรายการเป็นการสำรวจตามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของท่าน โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การให้ความช่วยเหลือ						
1	ท่านช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของเพื่อนร่วมงานได้					
2	ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานให้สำเร็จ					
3	ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากการร้องขอจากฝ่ายบริหาร					
4	ท่านสามารถแบ่งเบาภาระงานของผู้อื่น					
5	ท่านขออาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
6	ท่านให้อุปกรณ์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีใช้					
7	ท่านมีส่วนช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร					
การคำนึงถึงผู้อื่น						
1	ท่านพร้อมที่จะรับมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม					
2	หากมีปัญหากเกิดขึ้นในองค์กร ท่านจะร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไป					
3	ท่านให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของท่านในเวลาที่เหมาะสม					
4	ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรของท่านได้ดียิ่งขึ้น					
5	ท่านให้ความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ความอดทนอดกลั้น						
1	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย					
2	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด					
3	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขุมอดทนไม่ป่นป๋าหรือแสดงถึงความไม่พอใจ					
ความสำนึกในหน้าที่						
1	ท่านมาทำงานตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ					
2	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์					
3	ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
4	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด					
5	ท่านคอยสอดส่องดูแลทรัพย์สินขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี					
6	ท่านตระหนักถึงการประหยัดน้ำ-ไฟ ให้กับองค์กรของท่าน					
การให้ความร่วมมือ						
1	ท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร					
2	ท่านติดตามข่าวสารต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร					



ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.783	ใช้ได้
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.781	ใช้ได้
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	.782	ใช้ได้
1.3 การกระตุ้นทางปัญญา	.878	ใช้ได้
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.891	ใช้ได้
2. วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.771	ใช้ได้
2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม	.808	ใช้ได้
2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ	.756	ใช้ได้
2.3 วัฒนธรรมปรับตัว	.799	ใช้ได้
2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ	.762	ใช้ได้
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.971	ใช้ได้
2.1 การให้ความช่วยเหลือ	.923	ใช้ได้
2.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	.866	ใช้ได้
2.3 ความอดทนอดกลั้น	.890	ใช้ได้
2.4 ความสำนึกในหน้าที่	.897	ใช้ได้
2.5 การให้ความร่วมมือ		
ภาพรวมทั้งฉบับ	.888	ใช้ได้

## ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดสกลนคร

### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดสกลนคร

	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ค่าอำนาจจำแนก
1	ผู้บริหารฯ สามารถสร้างศรัทธา และความเชื่อมั่นให้เป็นที่ยอมรับไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา	.489
2	เมื่อผู้บริหารฯ ตั้งเป้าหมายแล้ว สามารถทำได้เสมอ	.426
3	ผู้บริหารฯ สามารถสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	.532
4	ผู้บริหารฯ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.502
5	ผู้บริหารฯ สามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน	.672
6	ผู้บริหารฯ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี	.616
7	ผู้บริหารฯ มักหาแนวทางลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	.399
8	ผู้บริหารฯ กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์	.518
9	ผู้บริหารฯ มักจะมีวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมายเสมอ	.477



การสร้างแรงบันดาลใจ		ค่าอำนาจจำแนก
1	ผู้บริหารฯ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเจตคติที่ดีในการทำงาน	.575
2	ผู้บริหารฯ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานเสมอ	.742
3	ผู้บริหารฯ เสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	.746
4	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น	.618
5	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	.699
6	ผู้บริหารฯ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน	.748
7	ผู้บริหารฯ คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	.659
8	ผู้บริหารฯ พุดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองเสมอ	.602
9	ผู้บริหารฯ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทการทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม	.633
10	ผู้บริหารฯ สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้นมีทางแก้ไขได้ และมีกำลังใจในการทำงาน	.757
การกระตุ้นทางปัญญา		
1	ผู้บริหารฯ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักค้นหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ	.573
2	ผู้บริหารฯ มักจะสอนงานที่ตนเองรู้ทุกอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.674
3	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ	.692

การกระตุ้นทางปัญญา (ต่อ)		ค่าอำนาจจำแนก
4	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	.643
5	ผู้บริหารฯ ชี้ให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาคือหลากหลายวิธี	.693
6	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	.711
7	ผู้บริหารฯ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่	.695
8	ผู้บริหารฯ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน	.732
9	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่าตนสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาคือ	.806
10	ผู้บริหารฯ มักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาคือการทำงานได้	.688
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		
1	ผู้บริหารฯ ให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา	.582
2	ผู้บริหารฯ แสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.606
3	ผู้บริหารฯ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน	.799
4	ผู้บริหารฯ จะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น	.625
5	ผู้บริหารฯ มีความความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเป็นกันเองกับทุกคน	.565

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)		ค่าอำนาจจำแนก
6	ผู้บริหารฯ มอบหมายงานตรงกับความรู้ ความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	.812
7	ผู้บริหารฯ สามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	.729
8	ผู้บริหารฯ มอบหมายงานตรงกับตำแหน่งและความรับผิดชอบในหน่วยงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	.546
9	ผู้บริหารฯ ให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติ	.453
10	ผู้บริหารฯ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อ องค์การ	.398

### ตอนที่ 3 วัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร

วัฒนธรรมส่วนร่วม		ค่าอำนาจจำแนก
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มุ่งเน้นเสริมสร้างพลัง อำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ	.757
2	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครส่งเสริม ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	.728
3	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครใช้โครงสร้างไม่เป็น ทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็น ทางการ	.567
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเน้นการทำงานเป็นทีม มุ่ง การมีส่วนร่วมของบุคลากร	.816
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการพัฒนาสมรรถภาพ บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	.737

วัฒนธรรมเอกภาพ		ค่าอำนาจจำแนก
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	.721
2	บุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	.832
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนะที่แตกต่างกัน	.805
4	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	.449
5	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีเสถียรภาพ ได้รับความยอมรับจากบุคลากร	.755
สภาพแวดล้อมการทำงาน		
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวา และยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	.587
2	บุคลากรในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	.738
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนะที่แตกต่างกัน	.645
4	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	.673
5	หน่วยงานภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีเสถียรภาพ ได้รับความยอมรับจากบุคลากร	.658

วัฒนธรรมปรับตัว		ค่าอำนาจจำแนก
1	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	.656
2	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร นำข้อเสนอต่างๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการ	.802
3	บุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มีการความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ	.544
4	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	.715
5	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร มักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	.772
วัฒนธรรมพันธกิจ		
1	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	.733
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ	.734
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน	.701
4	บุคลากรตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	.845
5	เมื่อพันธกิจของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนครด้วย	.816

**ตอนที่ 4 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร  
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร**

การให้ความช่วยเหลือ		ค่าอำนาจจำแนก
1	ท่านช่วยเหลืองานอื่น ๆ ของเพื่อนร่วมงานได้	.850
2	ท่านให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานให้สำเร็จ	.851
3	ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือผู้อื่นโดยปราศจากการร้องขอจากฝ่ายบริหาร	.662
4	ท่านสามารถแบ่งเบาภาระงานของผู้อื่น	.717
5	ท่านชอบอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	.812
6	ท่านให้อุปกรณ์ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีใช้	.569
7	ท่านมีส่วนช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ระหว่างบุคคลในการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.458
การคำนึงถึงผู้อื่น		
1	ท่านพร้อมที่จะรับมอบหมายงานที่มากกว่าเดิม	.731
2	หากมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ท่านจะร่วมมือกับองค์กรในการแก้ไขปัญหาให้ผ่านพ้นไป	.787
3	ท่านให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานที่ได้รับผลกระทบจากการทำงานของท่านในเวลาที่เหมาะสม	.807
4	ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์กรของท่านได้ดียิ่งขึ้น	.809
5	ท่านให้ความเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงานในการร่วมแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน	.754

ความอดทนอดกลั้น		ค่าอำนาจจำแนก
1	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจในการเผชิญต่อความยากลำบากความไม่สะดวกสบาย	.732
2	ท่านแสดงออกถึงความมั่นคงของจิตใจเพื่อเผชิญกับความผิดหวัง ความเครียด	.624
3	ท่านปฏิบัติงานด้วยความสุขุมอดทนไม่บ่นว่าหรือแสดงถึงความไม่พอใจ	.588
ความสำนึกในหน้าที่		
1	ท่านมาทำงานตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ	.732
2	ท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์	.624
3	ท่านรับผิดชอบต่อหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	.588
4	ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด	.612
5	ท่านคอยสอดส่องดูแลทรัพย์สินขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ดี	.718
6	ท่านตระหนักถึงการประหยัดน้ำ-ไฟ ให้กับองค์กรของท่าน	.590
ด้านความสำเร็จของงาน		
1	ท่านแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.737
2	ท่านติดตามข่าวสารต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.709
3	ท่านเข้าร่วมประชุมกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.723
4	ท่านแสดงออกถึงความคุ้มครองการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร เมื่อมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้น	.721
5	ท่านแสดงออกถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร	.662

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ธนพัฒน์ มาลัยกรอง
วัน เดือน ปีเกิด	3 กรกฎาคม พ.ศ. 2534
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 88/49 ถนนศรีชมชื่น ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี 41000 โทรศัพท์ 0814809099
ตำแหน่งปัจจุบัน	พนักงานช่างปฏิบัติงาน ระดับ 3
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อยอำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2550	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาวิชาไฟฟ้ากำลัง
พ.ศ. 2553	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นสูง สาขาวิชาไฟฟ้ากำลัง วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
พ.ศ. 2555	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาฟิสิกส์อุตสาหกรรมและ อุปกรณ์การแพทย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558-2560	ช่างเทคนิค บริษัท โกลินทร์เวชภัณฑ์ จำกัด
พ.ศ. 2560-2561	นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
พ.ศ. 2561 ถึงปัจจุบัน	การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคสาขาย่อย อำเภอโคกศรีสุพรรณ จังหวัดสกลนคร