P
658.409
ศ471ก

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

10 พ.ค. 2553

สารนิพนธ์

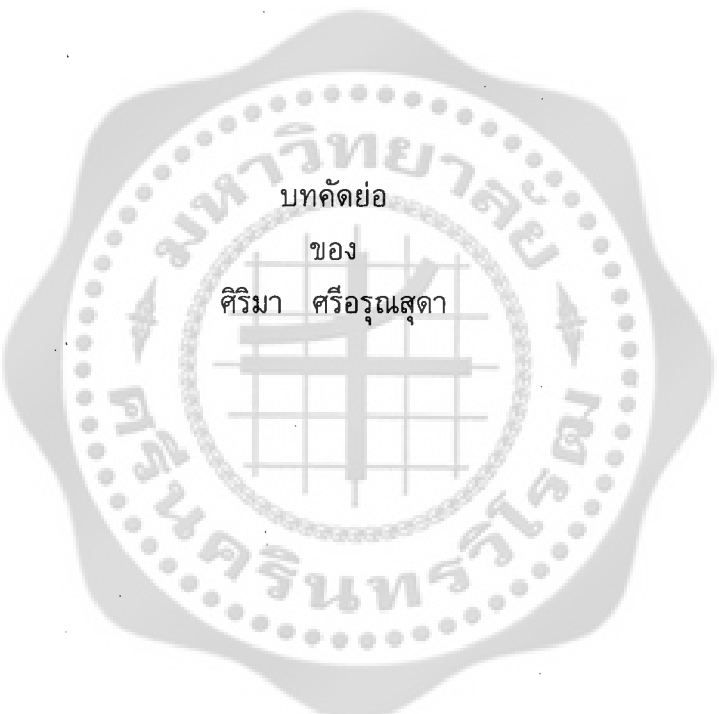
ของ

ศิริมา ศรีอรุณสุดา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2553
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

S 368170

การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น



บทคัดย่อ

ของ

ศิริมา ศรีอรุณสุดา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มีนาคม 2553

ศิริมา ศรีอรุณสุดา. (2553). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม Statistical Package for Social Sciences หรือ SPSS

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุ 25-34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อาชีพหลักพนักงานเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีสถานภาพโสด

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก

3. บุคคลทั่วไปที่ทำงานมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม ด้านกรุณาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ ด้านมุทิตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ด้านอุเบกขาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบ่อยครั้ง

ศิริมา ศรีอรุณสุดา. (2553). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม Statistical Package for Social Sciences หรือ SPSS

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุ 25-34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อาชีพหลักพนักงานเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีสถานภาพโสด

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก

3. บุคคลทั่วไปที่ทำงานมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม ด้านกรุณาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ ด้านมุทิตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ด้านอุเบกขาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบ่อยครั้ง

ศิริมา ศรีอรุณสุดา. (2553). *การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม Statistical Package for Social Sciences หรือ SPSS

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุ 25-34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อาชีพหลักพนักงานเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีสถานภาพโสด

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 อยู่ในระดับบ่อยครั้ง ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอยู่ในระดับมาก

3. บุคคลทั่วไปที่ทำงานมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม ด้านกรุณาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ ด้านมุทิตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ด้านอุเบกขาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบ่อยครั้ง

4. บุคคลทั่วไปที่ทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง

5. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มี อายุแตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน ในด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง และด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ทั้งหมด 4 ด้านคือด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

8. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในทิศทางเดียวกัน ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

USING THE 4 MAIN SUBLIME STATES OF MIND AFFECTING COMMITMENTS AND SATISFACTION OF FIRST – LINE SUPERVISOR

AN ABSTRACT

BY

SIRIMA SRIARUNSUDA

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Master of Business Administration Degree in Management

at Srinakharinwirot University

March 2010

Sirima Sriarunsuda. (2010). *Using the 4 Main Sublime States of Mind affecting commitments and satisfaction of first line supervisors.* Master Project's, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc.Prof.Dr. Nak Gulid.

The purposed of this research is to study the usage of 4 Main Sublime States of Mind in terms of affiliation and satisfaction between the first-line supervisors with subordinators. The Samples of this research are staffs including both private and public sectors who are working under the first-line supervisor in their current organization and the total sample size is 400. The data would be collected by using questionnaires as a tool to collect primary data. The Data from structured questionnaire are recorded and analyzed by using statistic such as Percentage, Average, Standard deviation, t-test for different analysis, One-way Analysis of Variance and Pearson product movement correlation coefficient via program "Statistical Package for Social Sciences" (SPSS).

The results of this research can conclude as follows:

1. The majority of the samples are female, works in private companies, age between 25-34 years old, hold Bachelor degree education background, income between 10,001 – 20,000 Baht per month and are single status.

2. The knowledge about Brahmavihara (Four Immeasurables) of subordinate was at high level. The behavior in accordance with Brahmavihara of first-line supervisors was at frequently level. The bond between subordinate and first-line supervisors was at high level. The subordinate's satisfaction towards first-line supervisors was at high level.

3. The general workers viewed that the commander's behavior in accordance with four virtues of Brahmavihara towards the subordinate was at frequently level. In term of Metta, first-line supervisor showed loving-kindness towards you and took part in social service. In term of Karuna, first-line supervisor showed compassion and generosity towards you and helped you when he or she could or when there was a problem. In term of Mudita, first-line supervisor expressed joy in your accomplishments, worked with good attitude and had honest relationship with you. In term of Upekkha, first-line supervisor was acting neutral, rationalized and had a fair judgment when he or she ruled a conflict in your organization.

4. The general workers viewed that the bond between the first-line supervisor and the subordinate was at high level. When analyzing in greater details, we found that the happiness from work came from the opportunity to work with the first-line supervisor, the success mostly came from the cooperation between the subordinate and first-line supervisor and the bond between the first-line supervisor and subordinate was highly related to the subordinate's satisfaction towards the first-line supervisor.

5. The general workers with different age had different perception towards their bond with the first-line supervisor at statistical significance of the 0.01 level.

6. The subordinates with different perception of Brahmavihara had different view on the relationship between the first-line supervisor and the subordinate, in terms of commitment to work and feel uncomfortable if the subordinate have trouble with the first-line supervisor at statistical significance of the 0.01 level.

7. The behavior in accordance with four virtues of Brahmavihara, Metta, Kurana, Mudita and Upekkha, of first-line supervisors had high positively related to the subordinate's satisfaction towards the subordinate at statistical significance of the 0.01 level.

8. The overall bond the subordinate had towards the first-line supervisor had high positively related to the subordinate's satisfaction towards the first-line supervisor at statistical significance of the 0.01 level.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ของ ศิริมา ศรีอรุณสุดา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 12 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี เนื่องจาก ความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่านับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง อธิบายให้ผู้วิจัยเข้าใจอันเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ และเป็นกรรมการตลอดจนให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้

ตลอดจนขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และคณาจารย์ในโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ได้อบรมสั่งสอนประสิทธิประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์ยิ่งแก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา และมารดา ผู้ดูแล เอาใจใส่ และเป็นกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้พร้อมทั้งได้ให้การอบรม เลี้ยงดู และสั่งสอนให้ผู้วิจัยเป็นคนดี มีมานะ ขยันและอดทน ตลอดจนทุก ๆ ๆ คนในครอบครัวที่ให้คำแนะนำที่ดีมีคุณค่า ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการตอบคำถามเพื่อน ๆ ทุกท่าน ตลอดจนผู้ที่ช่วยเหลือทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือ และเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ครั้งนี้

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของ บิดา มารดา ญาติ ๆ บูรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ศิริมา ศรีอรุณสุดา

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
	ความสำคัญของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
	สมมติฐานในการวิจัย	8
2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	9
	ความหมาย องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์	9
	ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4	13
	ความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร	16
	แนวคิดการบริหารธุรกิจด้วยหลักพรหมวิหาร 4	23
	ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพัน	27
	ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ	41
	ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา	45
	ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ	50
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	57
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	57
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
	การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	65

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	72
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	72
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	151
5	**สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	154
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า	154
	สรุปผลการค้นคว้าวิจัย	156
	อภิปรายผล	171
	ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	174
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	179
บรรณานุกรม		180
ภาคผนวก		187
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์		197

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ..... 73

2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านสถานภาพ แบ่งชั้นความถี่ใหม่..... 76

3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา..... 77

4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง..... 80

5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง แบ่งชั้นความถี่ใหม่..... 81

6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา..... 82

7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น..... 85

8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น..... 86

9 แสดงผลการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามเพศ... 88

10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ..... 94

11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ..... 96

12 แสดงผลความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ..... 98

13 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ..... 99

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

25 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 120

26 แสดงผลความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 121

27 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้เป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 123

28 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 124

29 แสดงผลการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามสถานภาพ..... 126

30 แสดงผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา..... 132

31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น..... 140

32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นกับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น..... 146

33 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... 149

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารงานให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในองค์กรใดและระดับใดก็ตามจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบสำคัญหลายประการ คือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2542: 10) รวมทั้งองค์ประกอบอื่นๆ เช่น อำนาจหน้าที่ เวลา กำลังใจของคนในการทำงาน และความสะดวกต่างๆ (William T. Greenwood. 1965: 74) ซึ่งในบรรดาปัจจัยดังกล่าวนี้ "คน" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกและมีความคิดเห็นของตนเองซึ่งคนในที่นี้ประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างกัน นานัปการ การที่จะจูงใจให้สมาชิกในองค์การมาร่วมมือปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารงานจำต้องใช้ภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์และศิลปะอย่างสูงเพื่อให้มวลสมาชิกได้เกิดความร่วมมือ และร่วมใจอันจะนำไปสู่พลังร่วมของกลุ่ม ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน.2526: 263) จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสามารถ และ ประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์กร ดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2542: 10) กล่าวว่า " ผู้นำเป็นดุจดวงประทีปขององค์กร และเป็นจุดรวมแห่งพลังของบุคคลในองค์กร" และปรัชญา เวสารัชช์ (2543: 26) ยังชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมปทัสถานขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้นำหากผู้นำมีความรู้ความสามารถแล้วงานขององค์กรก็จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์กรซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด

ผู้บังคับบัญชาในองค์กรมีความสำคัญกับการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นนั้นเปรียบเสมือนตัวชี้วัดการดำเนินการขององค์กร เนื่องด้วยความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นความสัมพันธ์กันแบบเกี่ยวเนื่องกันเพราะว่าความผูกพันรวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นในบางครั้งมาจากพฤติกรรมและบุคคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจากการที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

จากการที่ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยหลักทางพุทธศาสนาในการบริหารจัดการนั้นก็เป็นอีกทางหนึ่งที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งหลักทางพุทธศาสนาที่ผู้บังคับบัญชาควรใช้ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นควรจะเป็นหลักที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการทำงานและมีความ

ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร โดยหลักทางพุทธศาสนาที่นำมาปฏิบัติได้ง่ายที่สุดคือ หลักในการครองเรือน หรือ หลักพรหมวิหาร 4

หลักพรหมวิหาร 4 ถือได้ว่าเป็นหลักในการปฏิบัติที่ทุกคนสามารถใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันให้ประสบความสุขและความเจริญในชีวิตได้ หากผู้บังคับบัญชาขั้นต้นใช้ หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาทั้ง 4 หลักในการปฏิบัตินั้นสามารถสมานความรู้สึกระหว่างผู้บังคับบัญชาขั้นต้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั้งหมดทั้งสิ้น หลักในการปกครองของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นนั้นถือได้ว่ามีความละเอียดอ่อนเป็นอย่างมาก เพราะทุกการกระทำที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเป็นความรู้สึกที่สามารถส่งผ่านกันได้โดยตรงไม่มีการผ่านสื่ออย่างอื่นแต่อย่างใด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 นั้นมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ความผูกพัน รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร อันจะทำให้องค์กรนั้นๆ มีความเจริญก้าวหน้า

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร เช่น ทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง อันเป็นเหตุนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ดังนั้น การศึกษาค้นคว้าถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จึงเป็นแนวทางการศึกษาหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นโดยเฉพาะผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อเป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติตนของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการประกอบการพิจารณาปรับปรุงสร้างสรรค์ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรอีกทางหนึ่ง และยังสามารถสานสัมพันธ์ระหว่างการทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานนี้ เป็นทางเลือกประการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนและส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารงานและประสิทธิผลของงานในองค์กรต่างๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ

2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร4ที่มีผลต่อความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นกับความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ข้อมมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์กับองค์กรในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต่อไป

3. ข้อมูลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการรับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาขั้นต้นขององค์กรตนเอง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตดังนี้

1. กลุ่มประชากร ได้แก่ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

2. กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดของประชากรกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เนื่องจากบุคคลทั่วไปไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการและรัฐวิสาหกิจ ที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานมีเป็นจำนวนมาก ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณจากสูตรที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544: 26) กำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 385 คน และสำรองไว้ 15 คน รวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 400 คน สำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจ ที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานมีเป็นจำนวนมากและไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้ทำกำหนด สถานที่ในการทำการวิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 5 พื้นที่ ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนี้ บริเวณพื้นที่ สีลม สาทร ปทุมวัน อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ เนื่องจากบริเวณดังกล่าวเป็นย่านของธุรกิจที่มีบุคคลทั่วไปทำงานเป็นจำนวนมาก

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการกำหนด โควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดตัวอย่างในแต่ละพื้นที่จำนวน 5 พื้นที่ ดังนี้ บริเวณพื้นที่ สีลม สาทร ปทุมวัน อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ ได้แบ่งในจำนวนที่เท่าๆ กัน เพื่อให้เกิดการกระจายกลุ่มตัวอย่าง 400 คน 5 พื้นที่ ได้จำนวนตัวอย่างพื้นที่ละ 80 คน โดยมีการจัดเก็บบริเวณรถไฟฟ้า บีทีเอส สถานีศาลาแดง สยาม อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ รวมถึงบริเวณตึกสำนักงานต่างๆ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน

ขั้นที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) ในการเลือกตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล

1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

ตัวแปรอิสระ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. เพศ
   - 1.1 ชาย
   - 1.2 หญิง
2. อายุ
   - 2.1 ต่ำกว่า 25 ปี
   - 2.2 25 – 34 ปี
   - 2.3 35 – 44 ปี
   - 2.4 45 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
   - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - 3.2 ปริญญาตรี
   - 3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
4. อาชีพหลัก
   - 4.1 ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ
   - 4.2 พนักงานบริษัทเอกชน
   - 4.3 อื่นๆ (โปรดระบุ)_____
5. รายได้ต่อเดือน
   - 5.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
   - 5.2 10,000 – 20,000 บาท
   - 5.3 20,001 – 30,000 บาท
   - 5.4 30,001 – 40,000 บาท
   - 5.5 40,001 บาทขึ้นไป

6. สถานภาพ
   - 6.1 โสด
   - 6.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน
   - 6.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
7. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4
   - 7.1 เมตตา
   - 7.2 กรุณา
   - 7.3 มุทิตา
   - 7.4 อุเบกขา
8. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักของพรหมวิหาร 4
   - 8.1 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเมตตา
   - 8.2 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านกรุณา
   - 8.3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านมุทิตา
   - 8.4 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านอุเบกขา

ตัวแปรตาม แบ่งเป็นดังนี้

ผลจากการที่ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน ได้แก่

1. ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
2. ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หมายถึง ผู้นำระดับหัวหน้าคนงาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจะทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการสัมพันธ์ติดต่อ แก้ไขปัญหา และประสานงานกับพนักงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่และตามความรับผิดชอบภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

หลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, ธรรมประจำใจของผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ มี 4 อย่าง คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

1. **เมตตา** คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข

2. **กรุณา** คือ ความสงสารในสัตว์ที่ตกยากมีทุกข์, ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์, ความหวั่นใจเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดหาทางช่วยเหลือคิดปลดเปลื้องทุกข์ของเขา

3. **มุทิตา** คือ ความยินดีในเมื่อสัตว์มีสุข, ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี, เห็นผู้อื่นได้ดีมีสุขก็แช่มชื่นเบิกบานใจด้วย เห็นเขาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ พร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนไม่กีดกันริษยา

4. **อุเบกขา** คือ ความเป็นกลางต่อทุกข์สุขของสัตว์, ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง, ความวางใจเฉยได้ ไม่ยินดียินร้าย, วางเฉยเมื่อแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ก็เฉย หรือถ้าแก้ไขได้ก็แก้ไป แก้ไขไม่ได้ก็เฉยเสีย อุเบกขา ไม่สมน้ำหน้า ไม่อิจฉาริษยาอย่างหนึ่งอย่างใดเลย

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในหลักของพรหมวิหาร 4 เบื้องต้นว่าประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยสามารถเข้าใจความหมายขององค์ประกอบเหล่านั้นในเบื้องต้นได้เป็นอย่างดี

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การกระทำเพื่อการแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มซึ่งผู้บังคับบัญชาแสดงออกในการบริหารงานที่ผู้ร่วมงานสังเกตเห็นได้

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำงานให้ เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

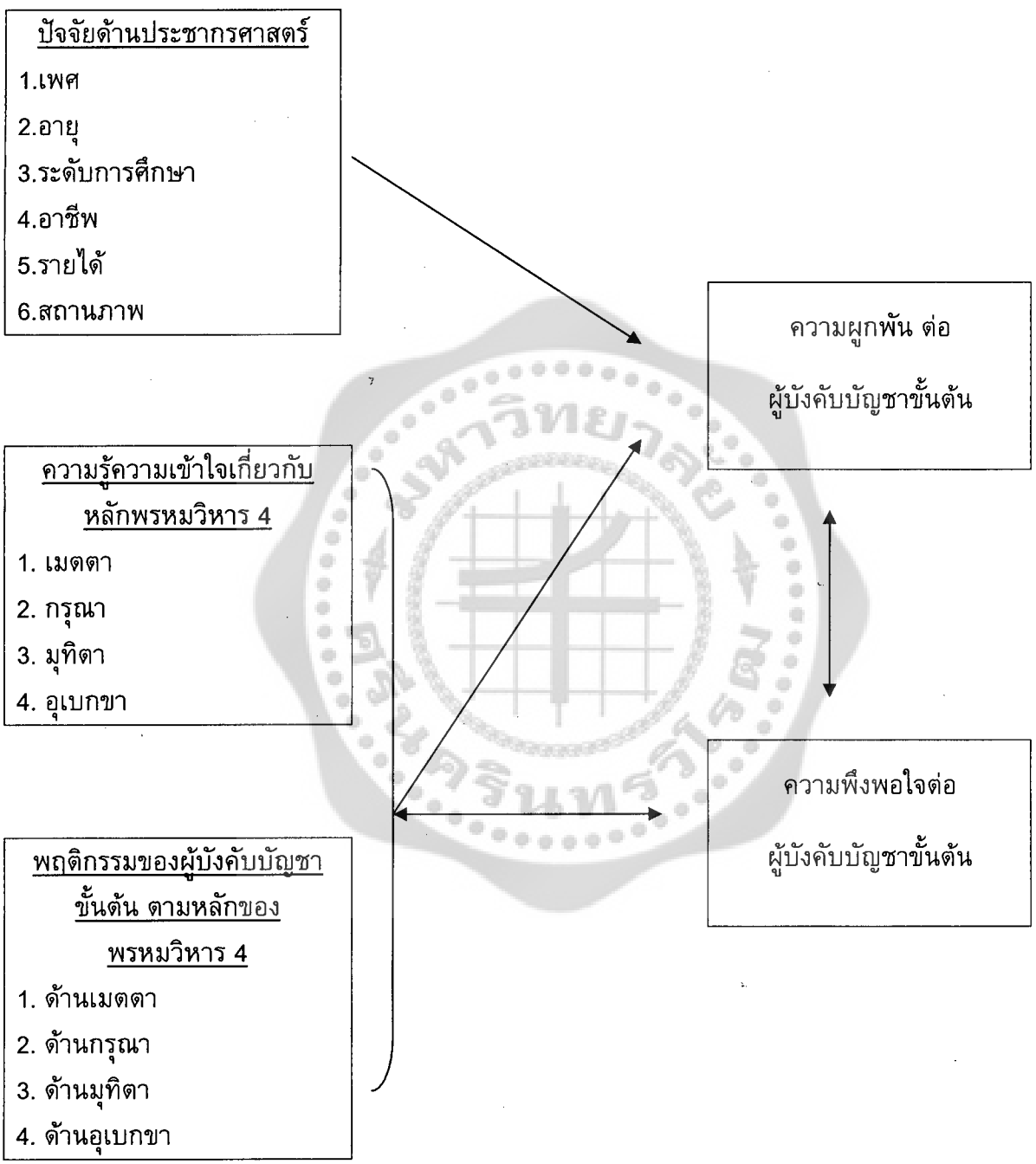
ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หมายถึง ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุข ของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและมีกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลต่อถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น” เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยมีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัยไว้ดังนี้

ตัวแปรต้น
(Independent Variables)

ตัวแปรตาม
(Dependent Variables)



สมมติฐานของการวิจัย

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

4. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมาย องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์
2. ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4
3. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร
4. แนวคิดการบริหารธุรกิจด้วยหลักพรหมวิหาร 4
5. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพัน
6. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
7. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา
8. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ
9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย องค์ประกอบและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

1. ความหมาย องค์ประกอบ ของประชากรศาสตร์

วิไลพร สุตันไชยนนท์ (2547) ได้กล่าวว่าประชากรศาสตร์หมายถึงศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับขนาดหรือจำนวนของคน ที่มีอยู่ในแต่ละสังคม ภูมิภาค และระดับโลก นอกจากนี้ยังศึกษาเกี่ยวกับการกระจายตัว ของประชากร และองค์ประกอบต่างๆของประชากร

วิไลพร สุตันไชยนนท์ (2547) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของประชากรศาสตร์หมายถึงลักษณะต่างๆ ของคนหรือประชากร ทั้งทางด้านชีววิทยาและสังคม สามารถแบ่งออกได้เป็น

1. องค์ประกอบที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ
2. องค์ประกอบที่หามาได้จากสังคม เช่น การศึกษา อาชีพ รายได้

เฮาเซอร์และดันแคน (Philip H. Hauser and Otis Dudley Duncan) ได้ให้ไว้ว่า ประชากรศาสตร์เป็นการศึกษาถึงขนาด (Size) การกระจาย (Distribution) และองค์ประกอบของประชากร (Composition) ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้น องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางประชากรได้แก่ การเกิด การตาย การย้ายถิ่น และการเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคม (นิพนธ์ เทพวัลย์. 2523: 1)

(นิพนธ์ เทพวัลย์. 2523: 1-3) ตามความหมายนี้จะเห็นว่า ประชากรศาสตร์มีขอบเขตการศึกษาใน 4 ประเด็นคือ

1. **การศึกษาเกี่ยวกับขนาดของประชากร** คำว่า **ขนาด** หมายถึงจำนวนหน่วยในการนับประชากร เช่น จำนวน – คน ซึ่งในประเด็นนี้จะเป็นการศึกษาให้ทราบว่า ณ พื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดมีขนาดประชากรเท่าใด ใหญ่หรือเล็กกว่าในอดีต และจะมีขนาดเท่าใดในอนาคต

2. **การศึกษาเกี่ยวกับการกระจายของประชากร** คำว่า **การกระจาย** หมายถึงการจัดกลุ่มของประชากรในพื้นที่หนึ่ง ๆ จะเป็นในลักษณะทางภูมิศาสตร์หรือเขตที่อยู่อาศัยก็ได้ในเวลาที่กำหนด ฉะนั้น ในประเด็นนี้จึงศึกษาว่าประชากรกระจายออกไปตามลักษณะภูมิศาสตร์หรือเขตที่อยู่อาศัยอย่างไร เช่น ภูมิภาค จังหวัด ชนบท ในเมือง อะไรเป็นสาเหตุของการกระจายดังกล่าว และมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เกิดขึ้นจากการกระจายของประชากรดังกล่าวนั้น

3. **การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบประชากร** ในประเด็นนี้เป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของประชากรที่รวมกลุ่มกัน ณ พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เช่น เพศ อายุ สัญชาติ สถานภาพการสมรส รายได้ อาชีพ เป็นต้น

4. **การศึกษาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางประชากร** คำว่าการเปลี่ยนแปลงทางประชากร หมายถึง การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนประชากรทั้งหมด หรือของประชากรในโครงสร้าง (Structure) บางส่วน การเปลี่ยนแปลงทางประชากรทั้งหมดได้แก่ การเกิด การตาย และการย้ายถิ่น ส่วนโครงสร้างนั้นเป็นการกระจายของประชากรตามเพศและอายุ ฉะนั้นในประเด็นนี้จึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การเกิด การตาย และการย้ายถิ่น ซึ่งจะมีผลให้ประชากร ณ พื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดมีการเปลี่ยนแปลงไป

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

ทฤษฎีประชากร (Population theary) สามารถสรุปทฤษฎีทางประชากรได้ดังนี้ (ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์; จารุณี นะวิโรจน์ และสุรีย์ กาญจนวงศ์. 2521)

1. ทฤษฎีประชากร ในทางประชากรศาสตร์มีทฤษฎที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงประชากรอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน โดยเฉพาะทฤษฎีในระยะแรก ๆ นั้น นักปรัชญาและนักเศรษฐศาสตร์เป็นผู้ตั้งขึ้น โดยอาศัยจากการเปลี่ยนแปลงประชากรของประเทศต่าง ๆ ในยุโรปเป็นพื้นฐานแล้วนำมารวมเข้ากับแนวคิดทางด้านสังคมและเศรษฐกิจเพื่อช่วยอธิบายถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้จำนวนประชากรเปลี่ยนแปลงทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ได้แสดงถึงความแตกต่างของแนวความคิดของผู้ตั้งทฤษฎี รวมทั้งข้อดีและข้อจำกัดต่าง ๆ เพราะทฤษฎีแต่ละทฤษฎีอาศัยข้อมูลพื้นฐานและแนวความคิดอยู่ในวงจำกัดในช่วงระยะเวลาที่ผู้ตั้งทฤษฎีนั้น ๆ ยังมีชีวิตอยู่ ฉะนั้นบางทฤษฎีจึงเป็นจริงสำหรับการเปลี่ยนแปลงประชากรของประเทศนั้น และบางทฤษฎีก็อธิบายคลุมเครือทฤษฎีประชากรที่เกิดขึ้นในระยะหลัง คือ ศตวรรษที่ 20 มีทั้งทฤษฎีที่สนับสนุนและโต้แย้งทฤษฎีเก่า ๆ โดยใช้ข้อเท็จจริงและใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์มาอธิบาย บรรดาทฤษฎีประชากรต่าง ๆ ที่ควรทราบพอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

2. ลัทธิพาณิชย์นิยม (Mercantalism) เป็นลัทธิที่เกิดขึ้นในสมัยศตวรรษที่ 17 และ 18 โดยพิจารณาประชากรในแง่ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและการทหารรวมทั้งเน้นประโยชน์ที่ได้จากการมีจำนวนประชากรเพิ่มมาก ว่าเป็นการเพิ่มบุคคลที่อยู่ในวัยแรงงาน ซึ่งจะทำให้ค่าจ้างแรงงานถูก พวกนี้จึงส่งเสริมให้มีการสมรสและถ้ามีประชากรเพิ่มมากเกินไปก็จะแก้ปัญหานั้นด้วยการส่งประชากรอยู่ไปอยู่ยังประเทศอาณานิคม สิทธินี้ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพประชากร

3. ทฤษฎีทางประชากรของมัลธัส มัลธัสผู้ตั้งทฤษฎีนี้ เป็นนักเศรษฐศาสตร์และนักบวชชาวอังกฤษ มัลธัสอาศัยข้อมูลจากการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และข้อมูลการเพิ่มประชากรของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นพื้นฐานประกอบแนวความคิดในการตั้งทฤษฎีนี้จากแนวความคิดของมัลธัสที่พิมพ์ไว้ในหนังสือ Primciple of Population ตั้งแต่ครั้งแรกและครั้งสุดท้าย พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. อาหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์

2. ความรู้สึกในเพศตรงข้ามเป็นสิ่งหลีกเหลี่ยงไม่ได้

3. ประชากรขึ้นอยู่กับเครื่องยังชีพ และประชากรจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อเครื่องยังชีพเพิ่มมากขึ้น ยกเว้นจะมีสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาควบคุม มัลธัสเสนอว่าสิ่งที่จะควบคุมได้แก่ข้อห้ามทางศิลธรรม ความเสื่อมและความยากแค้น

4. การเพิ่มประชากร ไม่ได้สมดุลย์กับการเพิ่มของอาหารและเครื่องยังชีพกล่างคือการเพิ่มประชากร จะเพิ่มทวีในอัตราเรขาคณิต ส่วนการเพิ่มของอาหารและเครื่องยังชีพจะเพิ่มเป็นสองเท่าในทุก ๆ ช่วงระยะเวลา 25 ปี

ตัวอย่างทฤษฎีจุดอ่อนที่สำคัญของทฤษฎีของมัลธัส

1. การคำนวนของมัลธัสอาจผิดพลาดได้และมัลธัสไม่ได้นำข้อมูลย้ายถิ่นมาพิจารณา

2. การคำนวนเกี่ยวกับการเพิ่มของอาหาร และเครื่องยังชีพนั้นมัลธัสมิได้คำนึงถึงความเจริญก้าวหน้าของด้านวิชาการ และเทคโนโลยี สมัยใหม่ ซึ่งสามารถเพิ่มผลผลิตได้

3. ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจและการเพิ่มประชากรที่มัลธัสนำมา เป็นพื้นฐานนั้นเป็นของสหรัฐอเมริกา ฉะนั้นจึงไม่อาจจะนำมาเป็นรูปแบบของประเทศต่าง ๆ ได้ทุกประเทศ

4. มัลธัสไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในเรื่องการวามแผนครอบครัวซึ่งได้มีขึ้นในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่าทฤษฎีนี้จะมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าเป็นทฤษฎีบุกเบิกที่น่าให้นักวิชาการอื่น ๆ หันมาสนใจในเรื่องประชากรมากขึ้น และเป็นทฤษฎีแม่บทที่ก่อให้เกิดทฤษฎีประชากรอื่น ๆ ติดตามมาอีกหลายทฤษฎี

4. ทฤษฎีทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Population Theories) เป็นทฤษฎีที่อาศัยวัฒนธรรมและสังคมเป็นมูลฐานในการอธิบายการจำกัดอัตราการเกิดกล่าวคือการจำกัดอัตราการเกิดขึ้นอยู่กับความคิดทางด้านจิตใจมากกว่าทางด้านเศรษฐศาสตร์ เช่น Dumont ได้สรุปแนวความคิดของเขาว่า “บุคคลที่ต้องการจะเลื่อนฐานะทางสังคม หรือต้องการหาชื่อเสียง เกียรติยศ

ควรอยู่เป็นโสด ไม่ควรแต่งงาน" Brentano กล่าวว่าการเกิดจะลดหรือเพิ่มขึ้นอยู่จิตใจเป็นสำคัญ บุคคลชั้นสูงมีบุตรน้อยกว่าพวกกรรมกร เพราะมีวิธีพักผ่อนหย่อนใจได้มากส่วน Sternberg ให้เหตุผลว่าชนชั้นสูงมีบุตรน้อยเพราะต้องการสร้างความเจริญมั่งคั่งให้กับครอบครัวและสังคม

จุดอ่อนของทฤษฎีทางด้านวัฒนธรรม คือคำว่า "วัฒนธรรม" มีความหมายกว้างขวางมาก ยากที่จะหาขอบเขตแน่นอน

5. ทฤษฎีทางด้านชีววิทยา (Biological Population Theories) กลุ่มนี้มีความคิดเห็นขัดแย้งกับมัลธัส เช่นเดียวกับกลุ่มทฤษฎีทางด้านวัฒนธรรม นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีอยู่หลายท่านด้วยกัน เช่น

Sadler ได้ตั้งกฎเกี่ยวกับประชากรไว้ 2 ข้อ ในหนังสือ The Law of Population คือ

1. ภาวะเจริญพันธุ์ผันแปรเป็นปฏิภาคกลับกับความหนาแน่นของประชากร

2. อัตราตาย และอัตราเกิดจะผันแปรตามกัน กล่าวคือถ้าพื้นที่ใดมีอัตราตายสูงก็จะมีอัตราเกิดสูง และถ้าที่ใดมีอัตราเกิดต่ำก็จะมีอัตราตายต่ำ

(ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์; จารุณี นะวิโรจน์ และสุรีย์ กาญจนวงศ์.2521; อ้างอิงจาก Doubleday.n.d) ได้ทำการทดลองกับพืช แล้วนำข้อมูลมาสรุปแนวความคิดไว้ว่า"คนรวยจะมีบุตรน้อยเพราะมีความเป็นอยู่ที่สมบูรณ์มั่งคั่ง ส่วนคนจนมีบุตรมากเพราะมีความเป็นอยู่ที่ขาดแคลน"

(ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์; จารุณี นะวิโรจน์ และสุรีย์ กาญจนวงศ์.2521; อ้างอิงจาก Castro.n.d) ได้ทำการทดลองอาหารประเภทโปรตีนกับม้าและหมูเขาพบว่า ถ้าให้อาหารแก่สัตว์จนอ้วนแล้วจะเป็นหมัน แต่ปล่อยให้อดอยากพอสมควร อัตราการแพร่พันธุ์จะสูงขึ้น ขณะเดียวกัน

(ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์; จารุณี นะวิโรจน์ และสุรีย์ กาญจนวงศ์.2521; อ้างอิงจาก Spencer.n.d) ได้ตั้งกฎเกี่ยวกับประชากรสรุปได้ว่า อัตราการเพิ่มทวีของมนุษย์ย่อมเป็นไปตามกฎแห่งการดำรงรักษาเผ่าพันธ์ของตน

1.ทฤษฎีประชากรทางด้านคณิตศาสตร์ Quetelet ได้พยายามใช้ความรู้ทางด้านคณิตศาสตร์มาคำนวนหาอัตราเพิ่มประชากร ต่อมา verhulst ได้เสนอว่า เส้นกราฟรูปโค้งกลับเหมือนตัว S เหยียด (Logistic Curve) สามารถนำมาใช้ประมาณการเพิ่มประชากรได้ กล่าวคือในช่วงแรกประชากรจะเพิ่มอย่างช้า ๆ หลังจากนั้นก็จะเพิ่มอย่างรวดเร็วจนกระทั่งถึงจุดหนึ่งอัตราเพิ่มประชากรจะลดลงจนเข้าสู่ระดับคงที่ ในเวลาต่อมา Pearl และ Reed ได้ทำการทดลองสัตว์ เช่น แมลงวันกินผลไม้ เห็ดรา ไก่ฟ้า และสรุปว่า เมื่อมีภาวะเศรษฐกิจดีขึ้น อัตราเพิ่มประชากรจะสูงขึ้น ต่อมาอัตราเพิ่มนี้จะลดลง จนในที่สุดก็เข้าสู่สภาพคงที่ จนกว่าจะระบบเศรษฐกิจใหม่ ซึ่งเอื้ออำนวยให้มนุษย์สามาระเพิ่มปริมาณอาหารและเครื่องยังชีพขึ้นกว่าเดิม ข้อสรุปนี้ Taylor ได้นำไปใช้ศึกษากับประเทศฝรั่งเศส อังกฤษ และจีน ผลปรากฏว่าสอดคล้องกับข้อเสนอดังกล่าว

2. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงประชากร เป็นทฤษฎีที่ Thonpson และ Notestein สร้างขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์เกี่ยวกับการเกิดและการตาย ของประเทศทางยุโรปในช่วงระยะสามศตวรรษก่อน

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงประชากร ตั้งอยู่บนรากฐานที่ว่าการเปลี่ยนแปลงประชากรตามธรรมชาติเท่าที่เป็นไปตามธรรมชาติเท่าที่เป็นไปได้ทั้งหมดมีอยู่ 4 ลักษณะ คือ

1. อัตราเกิดสูง อัตราตายสูง (เรียกว่า High Potential Growth)
2. อัตราเกิดสูง อัตราตายต่ำ (เรียกว่า Transitional Growth)
3. อัตราเกิดต่ำ อัตราตายต่ำ (เรียกว่า Incipient Decline)
4. อัตราเกิดต่ำ อัตราตายสูง (อัตราเพิ่มประชากรจะติดลบ)

การเปลี่ยนแปลงประชากร ที่เป็นไปตามลักษณะของ 3 ลักษณะแรกรวมเรียกว่า" ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงประชากร" ส่วนการเปลี่ยนแปลงประชากรในลักษณะที่สี่นี้ในสมัยก่อนหาตัวอย่างยากแต่ปัจจุบันนี้เริ่มเกิดปรากฏการณ์นี้แล้วเพราะผู้สูงอายุจะมีอายุยืนมากขึ้นและเมื่อมีการตายก็จะมีอัตราการตายสูง แต่ตายเพราะถึงวัยอันควร ในขณะที่มีอัตราการเกิดของทารกที่ค่อย ๆ ต่ำลงเรื่อย ๆ เพราะฉะนั้นภาวะการตายที่สูง มิใช่เกิดมาจากการด้อยพัฒนาอีกต่อไป

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าบรรดาทฤษฎีทางประชากรต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นอาศัยข้อมูลและตั้งอยู่บนฐานที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นการเปลี่ยนแปลงประชากรของประเทศต่าง ๆ จะมีลักษณะต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะและเหตุการณ์ของแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น สมัยก่อนไม่มีการกำหนดนโยบายประชากรแต่ปัจจุบันมีนโยบายประชากร ตลอดจนในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมนุษย์นำมาใช้ประโยชน์ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะสร้างทฤษฎีที่ตายตัวแน่นอน มาอธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

2. ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4

ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 ตามความหมายของวัดพระธรรมกาย

ความเป็นมาของหลักพรหมวิหาร 4

ในอรรถกถาพระไตรปิฎกมีหลายแห่งกล่าวไว้ว่า พรหมวิหาร 4 เป็นข้อปฏิบัติที่พระโพธิสัตว์ในอดีตเคยปฏิบัติมาแล้ว และด้วยผลของการเจริญพรหมวิหารนั้นทำให้ไปบังเกิดในพรหมโลก การปฏิบัติเหล่านั้นถ้าไม่เสื่อมไปตามกาลเวลาก็จะต้องตกทอดมาถึงยุคของศาสนาพราหมณ์ซึ่งมีมาก่อนสมัยพุทธกาล แต่วิธีที่แท้จริงคาดว่าได้เลือนหายไปหมดแล้ว

ในเตวิชชสูตร มีพราหมณ์ 2 คน คือ พราหมณ์วาเสฏฐะและพราหมณ์ภารทวาชะ ได้โต้แย้งกันเรื่องทางปฏิบัติเพื่อไปอยู่ร่วมกับพรหม แต่ไม่สามารถหาข้อสรุปได้ จึงพากันไปกราบทูลถามพระ

สัมมาสัมพุทธเจ้าถึงข้อปฏิบัตินั้น พระพุทธองค์ทรงอธิบายให้พราหมณ์ทั้งสองทราบว่า การเจริญพรหมวิหารเป็นทางที่ถูกต้องที่จะบรรลุถึงความไปอยู่ร่วมกับพรหม

ในพระพุทธศาสนา พรหมวิหาร 4 สามารถนำไปสู่พระนิพพานอันเป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ถ้ายังไม่บรรลุถึงขั้นนั้นก็จะได้รับผล คือ ไปบังเกิดในพรหมโลกหลังจากสิ้นชีวิตไปแล้ว ดังที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ในอานิสงส์ของเมตตาข้อหนึ่งว่า "แม้ไม่ได้มรรคหรือผล ก็ยังมี พรหมโลกเป็นที่ไปในเบื้องหน้า"

การเจริญพรหมวิหารจึงถือเป็นข้อปฏิบัติเพื่อทำให้ถึงสมถะ คือ ใจหยุด ทั้งยังเป็นปัจจัยให้เข้าถึงพระนิพพานอีกด้วย

ความหมายของพรหมวิหาร 4 พรหมวิหาร มีความหมายว่า ธรรมเครื่องอยู่ของพรหม, ธรรมประจำใจอันประเสริฐ, ธรรมประจำใจของผู้มีคุณความดียิ่งใหญ่ มี 4 อย่าง คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

1. **เมตตา** คือ ความรักใคร่ ความปรารถนาจะให้เขาเป็นสุข

2. **กรุณา** คือ ความสงสารในสัตว์ที่ตกยากมีทุกข์, ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์, ความหวั่นใจเมื่อเห็นผู้อื่นมีทุกข์คิดหาทางช่วยเหลือคิดปลดเปลื้องทุกข์ของเขา

3. **มุทิตา** คือ ความยินดีในเมื่อสัตว์มีสุข, ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี, เห็นผู้อื่นได้ดีมีสุขก็แช่มชื่นเบิกบานใจด้วย เห็นเขาประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนไม่กีดกันริษยา

4. **อุเบกขา** คือ ความเป็นกลางต่อทุกข์สุขของสัตว์, ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความชอบหรือชัง, ความวางใจเฉยได้ ไม่ยินดียินร้าย, วางเฉยเมื่อแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ก็เฉย หรือถ้าแก้ไขได้ก็แก้ไป แก้ไขไม่ได้ก็เฉยเสีย อุเบกขา ไม่สมน้ำหน้า ไม่อิจฉาริษยาอย่างหนึ่งอย่างใดเลย

สาเหตุที่มีเพียง 4 ของหลักพรหมวิหาร 4

ที่มีเพียง 4 ไม่มากไปกว่านั้น เพราะเป็นธรรมะที่ใช้ปราบอกุศลกรรม 4 ชนิด อกุศลธรรมเหล่านั้น คือ พยาบาท วิหิงสา(ความเบียดเบียน) อรติ(ความริษยา ไม่ยินดีด้วย) และราคะ บรรดาพรหมวิหารเหล่านั้น เมตตาใช้ปราบพยาบาท กรุณาใช้ปราบวิหิงสา มุทิตาใช้ปราบอรติ อุเบกขาใช้ปราบราคะ

อีกประการหนึ่ง เพราะการส่งใจไปในสัตว์ทั้งหลาย มีอยู่เพียง 4 อย่าง คือ ด้วยอำนาจการนำประโยชน์ให้แก่กัน (เมตตา) การบำบัดปัดป้องสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ (กรุณา) การพลอยยินดีกับสมบัติผู้อื่น (มุทิตา) และการสิ้นความห่วงใย (อุเบกขา)

เปรียบเหมือน มารดามีบุตร 4 คน บุตร 4 คนนั้น เป็นเด็กคนหนึ่ง เป็นคนป่วยคนหนึ่ง เป็นหนุ่มสาวคนหนึ่ง และคนหนึ่งมีงานทำแล้ว มารดาย่อมปรารถนาให้บุตรคนเล็กเจริญเติบโต (เมตตา) มีความปรารถนาที่จะบำบัดความป่วยไข้ให้บุตรคนที่ป่วย (กรุณา) มีความปรารถนาให้บุตรผู้เป็นหนุ่มสาวดำรงอยู่ในความเป็นหนุ่มสาวนานๆ (มุทิตา) และไม่ได้ขวนขวายวุ่นวายในการงาน

อะไรของบุตรคนที่ทำงานได้เองแล้ว (อุเบกขา) เช่นเดียวกันนักปฏิบัติผู้มี พรหมวิหารเป็นเครื่องอยู่ ก็พึงเจริญไปด้วยอำนาจแห่งเมตตาเป็นต้นในสัตว์ทั้งหลาย เพราะฉะนั้น พรหมวิหารจึงมี 4 อย่าง เพราะเป็นธรรมที่ใช้ปราบอกุศลธรรมมีพยาบาท เป็นต้น

สาเหตุที่มีลำดับเช่นนั้น

เหตุที่จัดเรียงลำดับเช่นนั้น เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติมีความประสงค์จะเจริญพรหมวิหารให้ครบทั้ง 4 ประการ จำเป็นต้องปฏิบัติต่อสัตว์ทั้งหลายด้วยอาการ 4 อย่าง ตามลำดับ ดังนี้ คือ

1. ด้วยการมุ่งประโยชน์เกื้อกูลให้แก่กัน เป็นอันดับแรก ด้วยว่า เมตตามีการเกื้อกูลแก่สัตว์เป็นลักษณะ

2. เมื่อผู้ปฏิบัติได้เห็น หรือได้ฟัง หรือกำหนดถึงสัตว์ทั้งหลายที่ถูกความทุกข์ครอบงำ ย่อมปรารถนาจะเกื้อกูล แล้วช่วยนำทุกข์ออกไป ด้วยว่ากรุณา มีการนำทุกข์ออกไปเป็นลักษณะ

3. ต่อจากนั้น ก็พึงปฏิบัติในสัตว์ทั้งหลาย ด้วยอำนาจความยินดีในความพร้อมของสัตว์ที่ตนปรารถนาเกื้อกูลแล้วและปราศจากทุกข์แล้วเหล่านั้น ด้วยว่ามุทิตามีการบันเทิงใจต่อความ ถึงพร้อมของผู้อื่นเป็นลักษณะ

4. เบื้องหน้าแต่นั้น ก็พึงปฏิบัติในสัตว์ทั้งหลายโดยความเป็นกลาง กล่าวคือ ความเป็น ผู้วางเฉย เพราะไม่มีกิจที่พึงขวนขวายทำให้อีก ด้วยว่าอุเบกขามีความเป็นกลางเป็นลักษณะ

เพราะเหตุดังกล่าวมานี้ พระพุทธองค์จึงตรัสเมตตาไว้ก่อน ด้วยอำนาจการมุ่งประโยชน์เกื้อกูล ต่อจากนั้นจึงแสดงกรุณาเป็นอันดับที่ 2 มุทิตาเป็นอันดับที่ 3 และอุเบกขาเป็นอันดับที่ 4 ดังที่กล่าวมาแล้วนี้

ความหมายและองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 ตามหลักทสุตตรสูตร ปาฏิกวัคค์ ฑีฆนิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 10 และวิภังค์ อภิธัมมปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 ธรรมอันเป็นเครื่องอยู่ของพรหมเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่ ผู้ปกครอง ผู้นำ ผู้จัดการ ได้แก่ บิดามารดา ครู อาจารย์ หัวหน้าหน่วยงาน และนักบริหาร พรหมวิหารธรรมมี 4 ประการดังต่อไปนี้

1. เมตตา ความรักใคร่เอ็นดู หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นให้มีความสุข ทั้งสุขกายและสุขใจ ความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองตามสมควรแก่สภาพ บุคคลที่เป็นใหญ่จะต้องแผ่ความรักให้กว้างขวางตั้งแต่รักตนเอง รักบิดามารดา ญาติพี่น้องมิตรสหาย ศัตรู และสัตว์ทั่วไป เพื่อสร้างมิตรภาพ และเห็นคุณค่าของชีวิตมากขึ้นจนไม่กระทำความชั่ว การจะให้ความสุขแก่ผู้อื่นทำได้หลายวิธี มีดังนี้ ช่วยเหลือทางกายคือ ช่วยให้ข้าวปลาอาหารแก่คนยากจน จูงคนตาบอดหรือคนชราข้ามถนน ช่วยเหลือทางวาจา เช่น พูดไพเราะ ปลอบโยนให้กำลังใจแก่คนที่กำลังเศร้าโศกเสียใจ ช่วยเหลือทางใจ เช่น มีความปรารถนาดีต่อเขา ไม่คิดอาฆาตพยาบาท

2. กรุณา ความสงสารคิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ หมายถึงความปรารถนาจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นจากความ ทุกข์ยากและความลำเค็ญต่าง ๆ เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นการช่วยให้เขาพ้นจากสิ่งที่เบียดเบียนเขาที่ทำให้เกิดความไม่สบายทางกายและใจ เช่น ช่วยเหลือทางกายเช่น ช่วยคนกำลังตกน้ำ ช่วยรักษาพยาบาลคนบาดเจ็บให้รอดพ้นจากอันตราย

3. มุทิตา ความมีจิตพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข ความสำเร็จหรือความเจริญ หมายถึง การ แสดงความยินดีปรีดา เมื่ออื่นประสบความเจริญ เช่น การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง ยศ เป็นต้น มุทิตาเป็นคุณธรรมที่สามารถกำจัดความอิจฉาริษยาและการโกรธเคืองได้ เพราะการอิจฉาริษยาผู้อื่นย่อมมีแต่ความทุกข์ จิตใจจะหาความสุขสงบไม่ได้ แต่บุคคลที่มีมุทิตามีความสุขกายสุขใจ หน้าตาสดชื่นแจ่มใส และเป็นที่รักของคนทั่วไปผูกมิตรไว้ได้ สร้างไมตรีกับคนอื่นได้ง่าย

4. อุเบกขา ความวางเฉยไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ตั้งตนเป็นกลาง เมื่อปฏิบัติตาม 3 ข้อข้างต้นแล้วไม่เป็นผลด้วยความเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยความรักหรือความชัง หรือปกปิดความผิดของคนที่ตนรักและโยนความผิดให้คนที่ตนชัง เมื่อพิจารณาตามหลักของกฎแห่งกรรมที่ว่า ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว ใครทำกรรมดีย่อมจะได้รับผลดี ใครทำกรรมชั่ว ย่อมจะได้รับผลชั่ว ตัวเราไม่ควรไปดีใจหรือซ้ำเติมกับความวิบัติของเขา

3. ความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร

ความหมายของผู้บริหารงาน

คำว่า **"ผู้บริหารงาน"** ในที่นี้ได้แก่ผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับสูงสุด ระดับกลาง หรือระดับล่าง ไม่ว่าจะมีที่มาจากการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรนั้นๆ โดยมิได้แต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ซึ่งคำว่า "ผู้นำ" นี้ อาจให้ความหมายได้หลายลักษณะแล้วแต่มุมมองและการนำไปใช้ ดังที่ไมเนอร์ (Miner.1992: 228) ได้รวบรวมความเห็นเกี่ยวกับคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีผู้ให้ไว้จำนวนมากตามมุมมองของแต่ละบุคคล คือ บางคนมองความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการกลุ่ม บางคนมองในรูปของบุคลิกภาพและผลจากบุคลิกภาพนั้นๆ บางคนเน้นด้านบทบาท การกระทำ การประสานงาน การบังคับบัญชา การชี้แนะ การกระตุ้นพลังของบุคคล การประสานสัมพันธ์ การกำหนดภารกิจ การจัดโครงสร้างของงาน หรือแม้กระทั่งการเป็นตัวขับเคลื่อนที่จะนำงานไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ ซึ่งจากความเห็นเกี่ยวกับคำว่า "ผู้นำ" ดังกล่าว เมื่อนำมาใช้ให้สัมพันธ์กับการดำเนินงานอุตสาหกรรม อาจให้ความหมายของผู้นำในการดำเนินงานอุตสาหกรรมหรือผู้บริหารงานอุตสาหกรรมได้ว่า หมายถึงผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กรอุตสาหกรรมให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้างานขององค์การอุตสาหกรรมนั้น โดยมี อำนาจหน้าที่บังคับบัญชา ชี้แนะ ควบคุม วางแผนกำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การอุตสาหกรรมตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของผู้บริหาร

บริหารงาน เป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการทำให้งานเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือหยุดอยู่กับที่ หรือถอยหลัง มีอิทธิพลทั้งต่อมาตรฐานสินค้าหรือการให้บริการ ปริมาณการเพิ่มหรือลดลงผลผลิตของสินค้าหรือบริการ และที่สำคัญมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ คือ การบริหารบุคคลในองค์กร ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบรรยากาศของการทำงานกลุ่มที่เหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น พฤติกรรมของคนหนึ่งมักมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่งไม่มากก็น้อย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารก็จะยิ่งมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นได้ทั้งอิทธิพลในแง่บวกและอิทธิพลในแง่ลบ ผู้บริหารที่ "บริหารงานเป็น" ในการใช้ยุทธวิธีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี จะส่งผลสู่การปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีของผู้ได้บังคับบัญชา ภายใต้บรรยากาศของความสมัครสมานสามัคคี ความเข้าใจอันดีต่อกัน ความเชื่อมั่นในกันและกัน ความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความคิดเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการงานนั้น มีความรัก ความศรัทธา ภาคภูมิใจในองค์การที่ตนทำงานอยู่ มีความรู้สึกผูกพันกับงาน มีความรู้สึกเห็นพ้องต้องกัน และร่วมกันดำเนินงานซึ่งเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศ การเจริญเติบโต และความอยู่รอดขององค์การ จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารงานมีอิทธิพลทั้งต่อความสำเร็จของงานและบรรยากาศภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบอร์นสไตน์และคณะ ที่กล่าวไว้ว่าผู้นำกลุ่มมีบทบาทสำคัญมากต่อการตัดสินใจ ต่อนโยบาย ต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานกลุ่มร่วมกันอย่ามีประสิทธิภาพ

ส่วนประกอบของผู้บริหาร

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีส่วนประกอบของผู้บริหารงาน 3 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. อำนาจในการบังคับบัญชา

อำนาจในการบังคับบัญชา ในที่นี้อาจจะเป็นการได้รับการยอมรับ หรืออำนาจในการให้คุณ ให้โทษแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ที่จะสั่งการ ควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การธุรกิจนั้น ๆ

2. กระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร เป็นวิธีการสื่อความเข้าใจในการปฏิบัติงานหรือสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันภายในหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบังคับบัญชาและควบคุมงาน

3. การนำไปสู่จุดประสงค์

การนำไปสู่จุดประสงค์ เป็นการขับเคลื่อนงานขององค์การ ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะ มีทั้งจุดประสงค์ขององค์การ จุดประสงค์ของกลุ่ม จุดประสงค์ส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และจุดประสงค์ส่วนตัวของผู้บริหาร ทั้งนี้โดยประสานจุดประสงค์ทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และประสานผลงานให้สนองจุดประสงค์ของทุกฝ่าย

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ ถ้าขาดประการใดประการหนึ่งจะทำให้การเป็นผู้บริหารขาดความหมาย บริหารงานไม่ได้ประสิทธิภาพ เช่น ถ้าขาดอำนาจในการบังคับบัญชาหรือสั่งการ ก็จะทำให้งานขาดระบบ ลูกน้องไม่เชื่อถือ ถ้าขาดกระบวนการสื่อสาร ก็ขาดเครื่องมือในการกำหนดงานและสร้างความเข้าใจในงาน ถ้าขาดการควบคุมไปสู่จุดประสงค์ ก็ทำให้งานดำเนินไปแบบไร้ทิศทาง เสียพลังงาน เสียเวลา และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย การเป็นผู้บริหารงานจึงจำเป็นต้องมีส่วนประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าว

ระดับของผู้บริหาร

ผู้บริหารองค์การนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ตามลักษณะอำนาจหน้าที่และงานดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้น (foreman)

ผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้นำระดับหัวหน้าคนงาน ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหารระดับต้นจะทำหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลพนักงานในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้นำระดับนี้จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารในการสัมพันธ์ติดต่อ แก้ไขปัญหา และประสานงานกับพนักงาน จัดว่าเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าผู้นำระดับอื่นๆ ผู้นำระดับนี้บางทีทำหน้าที่เป็นทั้งพนักงานร่วมปฏิบัติงาน และเป็นหัวหน้าด้วย

2. ผู้บริหารระดับกลาง (manager)

บริหารระดับกลาง เป็นผู้นำระดับกลางที่เชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานเบื้องบนกับหน่วยล่าง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการสาขา ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแผนงานในการนำนโยบายขององค์การไปสู่การปฏิบัติของพนักงาน และควบคุม กำกับ ดูแล ประเมินผลและติดตามผลงานให้ได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์การ

3. ผู้บริหารระดับสูง (executive)

ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้นำระดับสูงขององค์การ เช่น ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เจ้าของบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายวินิจฉัย สั่งการในเรื่องสำคัญ เช่นเรื่องการขยายกิจการ เรื่องบุคลากร เรื่องการก่อหนี้ผูกพัน การขยายหุ้น การปรับเปลี่ยนกิจการ เป็นต้น ผู้บริหารระดับนี้จะรับผิดชอบทั้งหมดในองค์การ มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ และเป็นตัวแทนองค์การในการติดต่อกับบุคคลภายนอก หรือสถาบันอื่นๆ

ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับที่กล่าวมา แม้จะมีบทบาทต่างกันในแต่ละระดับ โดยขึ้นกับลักษณะงานที่ต่างกัน แต่ผู้บริหารทุกระดับล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ และถ้าผู้บริหารทุกระดับมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี มีเป้าหมายในการทำงานไปสู่จุดเดียวกัน จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ก่อให้เกิดความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้า

การวางตนของผู้บริหาร

การดำเนินงานมักจะเกี่ยวข้องกับ "คน" ทั้งคนระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับที่ต่ำกว่าตน ได้มีผู้แสดงแนวคิดไว้มากเกี่ยวกับการวางตนของผู้บริหาร สรุปได้ว่าในการที่จะบริหารงานให้ได้ประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักและยึดแนวทางในการวางตนดังนี้

1. การวางตนในฐานะทรัพยากรขององค์การ

ผู้บริหารควรใช้ความรู้ความสามรถของตนในการวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ควบคุมการดำเนินงาน และกระทำกิจกรรมต่างๆ กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองเวลา เงิน และทรัพยากรอื่นๆ ขององค์การให้น้อยที่สุด โดยยึดถือหลักว่าตนคือส่วนหนึ่งขององค์การหรือทรัพยากรขององค์การ

2. การวางตนในฐานะผู้ขับเคลื่อนให้องค์การดำเนินไปได้ในทิศทางที่กำหนดไว้

ผู้บริหารควรมีความเด็ดเดี่ยว มั่นคงในการที่จะกระทำทุกอย่างภายใต้ขอบเขตอำนาจ ความรับผิดชอบ และอิทธิพลที่ตนมีอยู่ ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าจะต้องขอความช่วยเหลือร่วมมือจากผู้ที่มีอำนาจเหนือตนหรือขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ผู้บริหารพร้อมที่จะใช้กลยุทธต่างๆ อย่างฉลาดเฉียบแหลมและรอบคอบ เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดี โดยยึดถือหลักว่าตนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่จุดหมาย

3. การวางตนในฐานะผู้เสริมพลังให้แก่กลุ่ม

ผู้บริหารควรบริหารบุคคลโดยวิธีการที่เหมาะสมถูกต้องเพื่อช่วยสร้างขวัญกำลังใจ และพลังจูงใจอันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะทำให้กลุ่มพร้อมที่จะทำงานเต็มความสามารถผู้บริหารจึงต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจหรือพลังกระตุ้นที่จะทำให้บุคลากรเต็มใจทำงานและใช้วิธีการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมพลังให้แก่บุคลากร ซึ่งต้องคำนึงอยู่เสมอว่าถ้าผู้นำให้แรงกระตุ้น ผู้ตามก็เกิดแรงกายแรงจูงใจพร้อมที่จะทำงาน

4 .การวางตนในฐานะผู้สร้างกลุ่มทำงานให้มีความสามัคคีและเสียสละแก่งาน

ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจำนวนมากซึ่งบางคนเป็นคนที่ตนรู้จักและรับเข้ามา บางคนอาจเป็นคนเก่าแก่ดั้งเดิมของที่ทำงาน บางคนอาจเป็นคนที่ผู้มีอำนาจมอบหมายฝากฝังมา บางคนมีอิทธิพลและมีผลต่อการได้เสียขององค์การ ไม่ว่าคนแต่ละคนหรือแต่ละพวกจะมีพื้นเพความเป็นมาอย่างไรก็ตาม จะต้องสร้างความกลมเกลียว ความพร้อมเพรียงและความเสียสละเพื่อร่วมมือกันทำงานขององค์การให้ได้ผลดี

5. วางตนในฐานะผู้สร้างเสริมให้เกิดความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของพนักงานและองค์การ

ปกติแล้วจุดมุ่งหมายขององค์การและจุดมุ่งหมายของพนักงานมักจะไม่สอดคล้องกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็จะพยายามยึดถือประโยชน์ของตนเป็นหลัก และพยายามที่จะกระทำการต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของตนให้มากที่สุด ในกรณีเช่นนี้ผู้นำหรือผู้จัดการจึงต้อง

ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์และความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อให้มีจุดยืนที่ทุกคนพอใจและพอที่จะรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีกำลังใจทำงาน

6. การวางตนในฐานะแม่แบบของพนักงาน

บทบาทของผู้นำขององค์การ ซึ่งเสมือนแม่แบบที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายมองดูด้วยความยกย่อง เป็นแบบอย่างที่เขาจะปฏิบัติตาม ทั้งในด้านการแสดงพฤติกรรม ความรู้สึกนึกคิดในแง่มุมต่างๆ ทั้งในเวลางานและนอกเวลางาน จึงกล่าวได้ว่าผุ้บริหารเป็นผู้กำหนดรปแบบของพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์การและการวางตัวของพนักงานในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจึงควรพยายามทำตนให้เป็นตัวอย่างที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

7. การวางตนในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

ในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารควรบริหารงานขององค์การด้านนโยบายเปิดประตู คือพร้อมที่จะถ่ายทอดและใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์แก่บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อที่จะช่วยให้ผู้ตามสามารถช่วยตัวเองได้ในสถานการณ์ต่างๆ ผู้บริหารจะเป็นผู้ชี้ให้ผู้ตามมองเห็นและเข้าใจสภาพที่แท้จริงของปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามหาทางและดำเนินการแก้ปัญหายุ่งยากด้วยตนเอง และอาจจะต้องให้ความช่วยเหลือมากไปกว่านี้ เมื่อผู้ตามได้พยายามแก้ปัญหาของตนเองจนสุดความสามารถแล้ว และปัญหายังไม่ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้บริหารก็ควรต้องช่วยเหลือได้

8. การวางตนในฐานะผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็น บางครั้งเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลกำไร หรือเพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้จึงต้องกล้าตัดสินใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจอยู่ในรูปค่อยเป็นค่อยไป แต่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มว่าจะดีขึ้นเรื่อยๆ อันเป็นการก้าวหน้าที่มั่นคง แต่ในบางเรื่องก็จำเป็นต้องจัดให้มีการปรับเปลี่ยนฉับพลันทันที เพื่อลดความยุ่งยากบางประการ

9. การวางตนในฐานะผู้เชื่อมโยงกลุ่มคนในระดับต่างๆ

หน้าที่ของผู้บริหารนั้นครอบคลุมไปถึงการติดต่อกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ในระดับเดียวกันในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงานในองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามทำหน้าที่เป็นกันชนและเป็นผู้ถ่ายทอดความคิดเห็นจากกลุ่มคนแต่ละฝ่าย เพื่อประสานผลประโยชน์และตอบสนองความต้องการของแต่ละฝ่ายให้เกิดความพอใจร่วมกัน และเพื่อให้งานของทุกฝ่ายประสานกันไปได้อย่างราบรื่น เรียบร้อย

10. การวางตนในฐานะนักพัฒนาและผู้สร้างสรรค์

ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรในองค์การ ให้สามารถร่วมมือกันในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่หน่วยงาน และผู้บริหารเองก็ให้ความร่วมมือกับคนอื่นๆ ในหน่วยงานเพื่อให้บุคลากรได้เจรญงอกงามในทิศทางที่เหมาะสมกับแต่ละคน

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทหลายประการในอันที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ แก่พนักงาน และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามโดยต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถในการเป็นผู้บริหารของตนเองให้สมบูรณ์ขึ้นเป็นลำดับ

ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กร

ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กร ในที่นี้หมายถึงลักษณะที่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารดำเนินงานของตนได้ โดยราบรื่นเรียบร้อย และเกิดผลดีต่องาน ลักษณะที่ว่านั้นอาจเป็นด้านสติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ หรือลักษณะทางกาย ลักษณะด้านสติปัญญา อาจจะเป็นความสามารถทางสมอง การเก็บประสบการณ์ ไหวพริบปฏิภาณ ลักษณะด้านอุปนิสัย อาจเป็นความประพฤติ การวางตน ศีลธรรมจรรยา ลักษณะด้านอารมณ์อาจเป็นความรู้สึกนึกคิด การควบคุมตนเองในการแสดงออก ส่วนลักษณะทางกายอาจเป็นการแต่งกาย ท่วงทีวาจาที่เหมาะสมตามบทบาทผู้นำของตน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาในส่วนที่ว่าด้วยความสำคัญและภารกิจของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่และการวางตนของผู้บริหาร และทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำ พอจะประมวลสรุปลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กรได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้มีสติปัญญาดี หรือค่อนข้างดี

ผู้บริหารควรมีสติปัญญาดีหรือค่อนข้างดี ทั้งนี้ อาจไม่จำเป็นว่าจะต้องฉลาดถึงขั้นอัจฉริยะ แต่อย่างน้อยควรเป็นคนมีวิจารณญาณ มีเหตุมีผลในการคิด วิเคราะห์ มองแนวเส้นทางการทำงานอย่างฉลาดและทันคน

2. ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนระบบหรือลักษณะงานเพื่อความดำรงอยู่หรือความเจริญก้าวหน้าของงาน และเพื่อแก้ปัญหาบางประการไม่กังวลนักต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการปรับเปลี่ยน เมื่อพบว่าดำเนินการแล้วไม่ได้ผลก็พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้าแนวเดิมหรือแนวใหม่ต่อไป กล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบายและกฎระเบียบ และไม่ฝังใจกับข้อผิดพลาด พร้อมต่อการให้โอกาสแก่ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความเป็นผู้มีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ

ผู้บริหารควรมีระเบียบและระมัดระวังรอบคอบ คุณลักษณะข้อนี้แม้จะค่อนข้างเป็นคนละขั้วกับความคิดริเริ่ม แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหรือเสริมสร้างให้มีในตนเอง ความเป็นระบบระเบียบและระมัดระวังรอบคอบจะช่วยให้งานดำเนินไปได้โดยราบรื่น ใช้เวลาน้อย สิ้นเปลืองน้อย โดยมีผลงานเท่าเดิมหรือดีขึ้น คือบริหารเวลา บริหารงบประมาณ บริหารคน บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น แล้ววางแผนหรือระบบงานเพื่อพร้อมต่อการแก้ปัญหา ดังคำกล่าวของนักรบจีนที่ว่า “ในแผนรบ 10 แผน นอกจากแผนบุกแล้วควรมีแผนหนีด้วยอย่างน้อย 1 แผนเสมอ”

S 368170

4. ความเป็นผู้เชื่อมั่นในตนเอง

ผู้บริหารควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตระหนักในความสามารถ จุดอ่อนจุดแข็งของตน กล้าต่อการเผชิญปัญหาต่างๆ ไม่หวั่นไหว ไม่โลเล ไม่เปลี่ยนใจอย่างนั้นอย่างนี้บ่อยๆ จนเข้าลักษณะ "คบไม่ได้" ในความรู้สึกของผู้ร่วมงานและพร้อมต่อการรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองตัดสินใจ พร้อมต่อการยอมรับข้อผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นจากการบริหารหรือการตัดสินใจของตนเองต่อการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในแนวทางที่ถูกที่ควร

5. ความเป็นผู้รอบรู้ทันต่อเหตุการณ์

ผู้บริหารควรรอบรู้ สนใจสิ่งแวดล้อมอันหมายถึงเหตุการณ์และบุคคลรอบตัวและความเคลื่อนไหวในทุกวงการ เพื่อปรับเปลี่ยนงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ อันเกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง ผู้บริหารจะทำการอย่างไรเพื่อให้งานขององค์กรเจริญก้าวหน้ามากที่สุด และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จะตัดสินใจทำอย่างไรเพื่อพยุงสถานะขององค์กรให้อยู่รอด และเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการสื่อสารที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งโดยวาจาและลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน นโยบาย เป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังขององค์กรและความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการให้เกิดในหน่วยงานและในตัวพนักงาน รวมทั้งการสื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้แรงเสริมกับผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ความเป็นผู้ที่รัก ศรัทธา ผูกพันกับงาน และสนใจงาน

ผู้บริหารควรมีความรักและศรัทธางานที่ทำ ด้วยคุณลักษณะดังนี้ของผู้บริหาร จะส่งผลให้ทุ่มพลังกายพลังสติปัญญา และความรู้ความสามารถเพื่อการปฏิบัติงานอย่างได้ผลเต็มที่ บริหารงานด้วยความสุข เต็มใจ และกระตือรือร้น ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และยังสร้างความยอมรับ ศรัทธาในตัวผู้บริหารได้ด้วย

8. ความเป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน และรู้สึกมีส่วนได้ส่วนเสียในงาน ช่วยให้พนักงานตระหนักในตัวเองว่าเขามีสมรรถภาพที่จะทำงานได้และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดวย ซึ่งความสามารถในส่วนนี้จะเป็นไปได้ โดยผู้บริหารต้องศึกษาธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและแรงจูงใจ

9 .ความเป็นผู้ใจกว้างและมีน้ำใจ

ผู้บริหารควรใจกว้าง โดยยินดีรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสคน ไม่ฝังใจอยู่กับความผิดพลาด ไม่กล่าวย้ำความผิดหรือจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา หากแต่ช่วยให้พนักงานใช้ความผิดพลาดเป็นประสบการณ์ในการดำเนินงานและวางแผนงานต่อไป

10. ความเป็นผู้ที่ยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความยุติธรรมควรกระทำทั้งในแง่ของการมอบหมายงาน การให้ผลตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งงาน โดยยึดผลงานเป็นเกณฑ์พิจารณา และมีความชัดเจนในเกณฑ์พิจารณานั้นๆ ทั้งนี้โดยสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการพิจารณาความดีความชอบดังกล่าวให้เกิดความเข้าใจอันดีกับทุกคนในหน่วยงาน

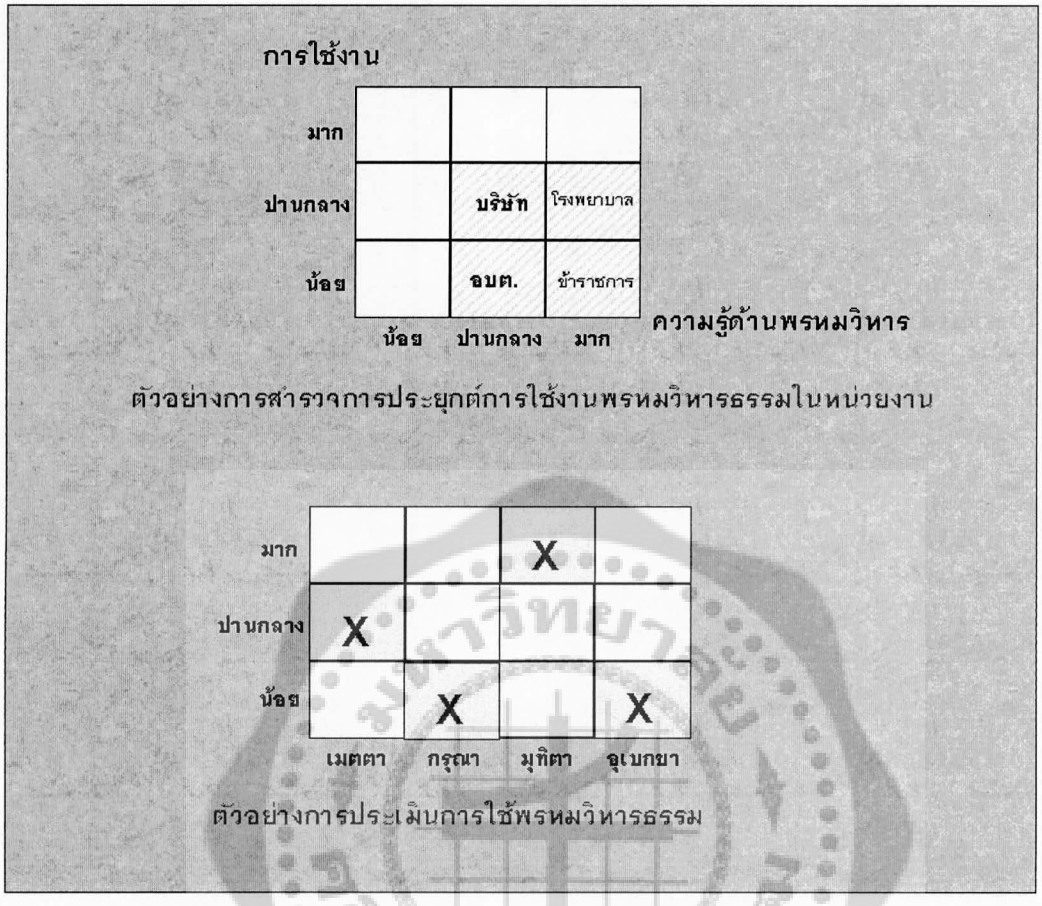
ลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในองค์กรทั้ง 10 ประการดังกล่าวอาจจะไม่จำเป็นนักที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีลักษณะดังกล่าวครบทุกประการ และอาจจะมีมากบ้างน้อยบ้างในบางลักษณะ หรืออาจจะขาดบางลักษณะไปบ้าง ก็คงไม่ถึงกับจะทำให้บริหารงานไม่ได้เพียงแต่ว่าอาจจะส่งผลให้ทำงานไม่สมบูรณ์ไปบ้าง ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ หมั่นปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองก็มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธภาพในเวลาต่อไป

4. แนวความคิดการบริหารธุรกิจด้วยหลักพรหมวิหาร 4

การบริหารธุรกิจด้วยหลักพรหมวิหาร 4 ของ สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2544)

ที่มาของแนวคิดการใช้พรหมวิหารในการจัดการธุรกิจ

ที่มาของแนวคิดการใช้พรหมวิหารในการจัดการธุรกิจนั้น อาจเริ่มจากแนวคิดเดิมของการจัดการธุรกิจมีปัญหาหรือไม่มีประสิทธิภาพมากพอหรือไม่ครอบคลุมถึงความสุขถึงแก่นแท้หรืออาจไม่ค่อยจะเข้ากับจริตของคนพุทธ ซึ่งวิธีการบริหารแบบดั่งเดิมมักเน้นความได้เปรียบหรือพยายามเอาเปรียบไม่ว่าจะเป็นคู่แข่ง ลูกค้า หรือลูกน้องของตนเอง ผู้รู้หลายคนได้พยายามแก้ไขวิธีการบริหารนั้น ๆ หลายอย่าง แต่ก็ไม่ค่อยสำเร็จ เนื่องจากติดที่ตัณหากิเลสหรือการเห็นแก่ตัว เห็นทีต้องนำเอาหลักศาสนามาช่วย ซึ่งคิดว่าการใช้พรหมวิหารธรรม ซึ่งเป็นธรรมของผู้นำ ซึ่งเปรียบเสมือนพระพรหมที่ต้องดูแลเมตตากับผู้อยู่ใต้ความรับผิดชอบของตนนั้นจะดีที่สุด เรียกว่าเป็น “**หมัดเด็ด**” อย่าลืมว่าพรหมวิหารเป็นเครื่องมือ (Tools) หรือเป็นประแจเครื่องมือที่ช่างฟิตจะนำไปแก้ปัญหางานของตน นั้นมีประแจหลายอย่างต้องเลือกให้เหมาะสมกับงานแต่ละงานด้วย ที่น่าจะเหมาะสมน่าจะใช้กับคนพุทธ อย่างไรก็ตามหลักธรรมนี้คนในศาสนาอื่นก็ไม่รังเกียจที่จะได้รับการตอบสนองด้วยพรหมวิหารธรรม หากเราไม่ไปประกาศว่าเป็นของพุทธ แต่ก็อาจไปตรงกับหลักธรรมของเขาด้วยก็ได้ เช่น เมตตา กรุณา นี้มีอยู่ในทุกศาสนาลองนึกดูว่าพรหมวิหารมีใช้ที่ไหนบ้าง เช่น โรงพยาบาล อุตสาหกรรม สถาบันการเงิน ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น



การวิเคราะห์หลักพรหมวิหารเชิงธุรกิจ

1. เมตตา มีกระบวนงานที่จะทำให้เขามีความสุขอย่างผู้มีปัญญา มีการตอบสนองลูกค้าที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมีความสุข เช่น การต้อนรับ การบริการ เป็นต้น หรืออาจขยายมุมมองไปถึงเพื่อนร่วมงานและลูกน้องด้วยในเชิงมอบความสุขให้ด้วยความเมตตา

2. กรุณา มีกระบวนงานที่เป็นการช่วยให้ลูกค้าพ้นทุกข์จากความไม่สบายกายไม่สบายใจจากปัญหาต่าง ๆ ที่อาจมาจากสินค้าหรือบริการ หรืออื่น ๆ เช่น ลูกค้าป่วยเข้าโรงพยาบาล แพทย์ก็ต้องรีบทำให้เขาหายเจ็บป่วยโดยเร็วที่สุด ไม่เลี้ยงไข้ ไม่ทำการรักษาค้างไว้หรือให้คนไข้กลับมาให้ตนรักษาต่อ ไม่คิดค่ายาแพง การคิดค่ายาแพงเป็นเหตุทำให้เขาต้องไปทุกข์เรื่องเงินทองอีก มีกระบวนการรักษาน้ำใจ มีการรับส่งผู้ป่วยให้พ้นทุกข์โดยเร็ว มีระบบรับข้อมูลผลกลับมา (Feedback) เมื่อลูกค้าไม่พึงพอใจหรือเป็นทุกข์ ช่วยลดต้นทุนให้ลูกค้า ช่วยทำกิจให้ลูกค้าเช่น ช่วยซื้อของให้เมื่อต้องขับรถผ่านทางนั้นอยู่แล้ว

3. มุทิตา มีกระบวนงานที่แสดงถึง การพลอยยินดี เมื่อคนอื่นได้ดี เช่น ยินดีด้วยที่ได้ลูกชาย สวัสดีวันเกิดกับลูกน้อง โดยใช้ระบบบัตรอวยพร การจัดงานฉลองชัยชนะการแข่งขันกีฬาสีในบริษัท การมอบเกียรติบัตรให้พนักงานขยัน การเลี้ยงส่งหรือเลี้ยงฉลองเมื่อพนักงานได้รับตำแหน่ง

งานใหม่ การแสดงความชื่นชมยินดีกับลูกค้า เมื่อลูกชายเขาสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ ให้เกียรติบัตรลูกค้าหรือตัวแทนที่เขาทำยอดขายได้มาก

4. อุเบกขา มีกระบวนงานที่แสดงถึง ความสงบไม่วุ่นวาย หากเกิดสิ่งไม่พึงประสงค์ เช่น พยาบาลแสดงความเสียใจเมื่อคนป่วยคนไข้เกิดตายต่อญาติที่มาเฝ้าไข้ หรือเมื่อเวลาลูกน้องทำผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ บางครั้งอาจจำเป็นต้องนิมนต์พระมาปลอบใจให้สติ หรือมีการแสดงหลักธรรมเรื่องอนิจจัง เรื่องความไม่แน่นอนมาบอกกล่าว ว่ามันเป็นเช่นนี้แหละ มันเป็นไปตามธรรมชาติ มีลงก็มีขึ้น มีวุ่นวายก็มีโอกาสสงบในอนาคต

ระดับพนักงานที่ใช้พรหมวิหาร

กระบวนการใช้พรหมวิหารในองค์กรของพนักงานที่ใช้พรหมวิหารธรรมเป็นอย่างไร อาจจะเริ่มจากปรัชญาของบริษัท มีพรหมวิหารธรรมหรือไม่ ผู้บริหารงานระดับสูง ผู้จัดการส่วน ผู้จัดการแผนก พนักงานปฏิบัติการ ผู้รับเหมา มีการใช้พรหมวิหารกันอย่างไร ใช้กันครบทั้ง 4 ธรรมะ หรือหนักไปทางใดทางหนึ่ง เช่น มีแต่เมตตา แต่ไม่มีอุเบกขา เป็นต้น หรือมีการใช้แต่ในระดับผู้บริหารอย่างเดียวเท่านั้น มีการเน้นวัตถุประสงค์ เน้นการใช้งานพรหมวิหารกันอย่างไร ได้แก่ ป้ายรณรงค์ คำขวัญ การอบรมหล่อหลอมให้ทุกคนทั้งองค์กรจนถึงลูกค้าผ่านการอบรมตามแผน หรือโดยวิธีเชิญมาฟังธรรมจากพระสงฆ์

การตรวจสอบสไตล์การบริหารของผู้จัดการชายและหญิง

การตรวจสอบสไตล์การบริหารของผู้จัดการชายและหญิงในประเทศไทยที่ใช้พรหมวิหารธรรมในการจัดการธุรกิจ ในเรื่องของวิธีการและหลักการ

1. วิธีการและหลักการของพรหมวิหารธรรม

เมตตา... อยากให้เขามีสุข และทำให้เขามีสุขโดยวิธีการอะไร สุขคืออะไร สุขมีกี่ประเภท เช่น สุขจากการใช้ทรัพย์ สุขจากการไม่เป็นหนี้และอื่น ๆ ใครคือกลุ่มเป้าหมายเพื่อนร่วมงาน ลูกน้องผู้รับเหมา ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เจ้าของกิจการ สังคม ชุมชนใกล้เคียง ในด้านไหนละ มีด้านความปลอดภัยต่อชีวิต ด้านสิ่งแวดล้อมหรือมลพิษมลภาวะ ด้านเศรษฐกิจและการเงิน ด้านโลกธรรม เช่น ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข เมตตาต้องมีปัญญากำกับ มิเช่นนั้นจะเหมือนรักลูกผิดทาง การให้ธรรมเขาไปก็ทำให้เขามีความสุข การชมเชยมีหรือเปล่า ถ้าทำให้เขาอิ่มใจ พอใจในทางที่ถูกต้องคลองธรรม แสดงว่าเราให้ความสุขอย่างถูกทาง ตามหลักการบริหาร จะต้องกำหนดหัวข้อที่จะตรวจสอบ การดูที่การปฏิบัติ และการวัดผลลัพธ์ตามหลักปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ การเมตตาก็คือ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจเชิงพุทธ นั่นเอง ลองอ่านบทความในเรื่องการสร้างความพึงพอใจเชิงพุทธ ในเว็บพุทธวิธีบริหารนะครับ วิธีการวัดอาจใช้การวัดความพึงพอใจของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ผู้ถือหุ้น ฯลฯ

กรุณา... อยากให้เขาพ้นทุกข์ อะไรคือทุกข์ ให้ดูในหมวดอริยสัจจ์ ในเว็บพุทธวิธีบริหารก็มีเรื่อง ทุกข์ในอริยสัจจ์อยู่หลายที่ การทำให้เขาพ้นทุกข์นั้นให้ดูบริหารด้วยการพึ่งตนเองประกอบ

การช่วยเขาให้พ้นทุกข์นั้น ต้องมุ่งไปสู่การให้เขาพึ่งพาตนเอง เขาช่วยตัวเองไม่ได้ แบบจะจมน้ำตายอยู่แล้วก็ต้องช่วยเขา เขาพอแข็งแรงบ้างก็ช่วยในลักษณะปูพื้นฐานไปสู่การช่วยตัวเองในอนาคต เช่น สอนอาชีพให้เขา ตั้งกองทุนหมู่บ้าน นายกทักษิณก็ใช้วิธีการนี้เหมือนกัน หลักการคือสอนให้เขาแก้ปัญหาเป็น แก้ปัญหาหรือทุกข์ที่เหตุรากเหง้า สอนให้เขาไล่หาเหตุเป็น ให้ดูเรื่องตามล่าหาความจริงในเว็บพุทธวิธีบริหาร เมื่อรู้เหตุเขาก็ดับทุกข์ดับปัญหาได้ จุดสุดยอดคือ ให้เขาแก้ด้วยตัวของเขาเองในที่สุด การช่วยแบบกรุณาแต่ไม่ติดอาวุธทางปัญญาให้เขา รังแต่ทำให้เขาอ่อนแอยิ่งขึ้น ช่วยตนเองไม่ได้ เอาแต่ร้องขอ วิธีการวัดอาจเป็นการแสดงจำนวนปัญหาที่มีและแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองหรือกลุ่มงานเองต่อจำนวนปัญหาหน้างานทั้งหมด จำนวนคนที่ผ่านหลักสูตรการพึ่งพาตนเอง หลักสูตรการแก้ปัญหาด้วยอริยสัจจ์หรือ

มุทิตา... พลอยยินดี เมื่อเขาได้ดี เมื่อมีโลกธรรมในทางดีเข้ามา เช่น ลาภ ยศ สรรเสริญ และสุข ในทางพุทธนั้นเอาแค่พอให้กำลังใจ อย่าไปติดหลงให้มากเพราะเป็นอนิจจัง คือ เสื่อมลาภ เสื่อมยศ นินทา และทุกข์ เอาแค่เป็นกำลังใจ ลาภ ยศ สรรเสริญ และสุข ควรได้มาด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และความรู้ความสามารถ มิเช่นนั้นจะเป็นการส่งเสริมคนชั่ว มุทิตามีการใช้กันมากในเรื่องการส่งเสริมขวัญกำลังใจ เช่น ตอนเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง การได้ 2 ขั้น มักมีการแสดงความยินดีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดเลี้ยง การส่งบัตรอวยพรหรือแสดงความยินดี วิธีการวัดอาจวัดที่จำนวนครั้งที่แสดงความยินดีต่อจำนวนครั้งที่มีการได้โลกธรรมในทางดี

อุเบกขา... ไม่ดีใจหรือเสียใจ เมื่อเขาได้รับทุกข์จากโลกธรรมที่ไม่ดี มีเสื่อมลาภ เสื่อมยศ นินทา และทุกข์ ซึ่งเป็นไปตามผลกรรมหรือการกระทำที่เขาก่อหรือไม่ได้ก่อ และเราไม่สามารถช่วยเขาได้ให้เขาพ้นทุกข์ ถือว่าเราได้ทำหน้าที่ของเราดีที่สุดแล้ว ไม่ต้องมานั่งหมดกำลังใจตนเอง ส่วนใหญ่ก็ใช้วิธีปลอบใจ หรือเฉยไว้ อย่างไรก็ตามถ้าให้ดีก็ช่วยทำให้เขาเห็นอนิจจัง มีล้มก็มีลุกขึ้นได้ เกิดเป็นคน เสียอะไรก็เสียได้ แต่อย่าเสียกำลังใจ เหตุการณ์นี้มักจะเป็นตอนพิพากษาความผิดลงโทษลูกน้องที่ลุ้นไม่ค่อยจะขึ้น วิธีการวัดอาจจะเป็นจำนวนการลงโทษลูกน้องที่มีความยุติธรรม การช่วยเหลือตามสภาพเงื่อนไขบริษัทเมื่อพนักงานงานทุพพลภาพจากอุบัติเหตุจนต้องออกจากงาน

2. ผู้จัดการชายและหญิงใช้เมตตาหรือกรุณาเป็นอันดับหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคล(ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา)

ส่วนใหญ่ผู้จัดการก็เน้นเรื่อง เมตตา คือ ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ให้ดูการบริหารแบบ TQM ก็เน้นประเด็นนี้ การที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจนั้น จำเป็นต้องมีการแก้ปัญหา โดยทำให้ปัญหาหรือทุกข์ของลูกค้าหมดไปด้วย ทั้งนี้ในกระบวนการทำงานทั้งผลิตและบริการ ก็ต้องมีการแก้ปัญหาหน้างานให้หมดไปด้วย ในเรื่อง คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย ฯลฯ เมตตากรุณาจึงควรไปด้วยกัน เหมือนสติสัมปชัญญะ สำหรับความแตกต่างเรื่องเพศในเรื่องแนวคิด ว่าอะไรมากกว่าอะไร คงมีแฟกเตอร์หลายอย่าง เช่น ความรู้ที่มีมา ความเชื่อในศาสนา อารมณ์ที่มีผลมาจากโฮโมนเพศ **เพศแม่หรือหญิง**มักมีสัญชาติญาณในการปกป้องภัยมากกว่าชาย ดังนั้นคงเน้นในเรื่องพัน

ทุกข์หรือกรุณา **สำหรับเพศชาย** เพศชายโฮโมนเพศหนักไปทางชอบสนุกเฮฮา ชอบใจกว้าง อวดเพื่อนฝูง แสดงอิทธิพล ว่าข้าใหญ่เหมือนสิงโตตัวผู้ ก็คงหนักไปทางเมตตา

3. ผู้จัดการชายและหญิงเลือก มุทิตาหรืออุเบกขาเป็นอันดับสอง ในการบริหารงานบุคคล

เพศชายนั้น จากพฤติกรรมชาย ชอบบันเทิงจัดงาน ชอบสังสรรค์ ตามที่มีคนชอบกล่าวว่า ดีใจก็กินเหล้า เลยสนุกทั้งงานแต่งและงานศพ กินเลี้ยงกันทั้งนั้น ดังนั้น เพศชายมีแนวโน้มที่จะใช้ มุทิตา มากกว่าหญิง **สำหรับเพศหญิง** ผู้หญิงมักจะใช้มุทิตาแบบเรียบง่าย เช่น คำพูดสั้น ๆ ดอกไม้สักช่อ สำหรับอุเบกขานั้น**ผู้ชาย**ก็มีแนวโน้มมากกว่า เพราะผู้ชายมักใจแข็ง กล้าได้กล้าเสีย ไม่ค่อยบ่น มักจะเฉย มักขี้หยวน สำหรับ**ผู้หญิง**มักจะวุ่นวายใจ ทำใจไม่ได้ บ่นแหลก ยิ่งลูกน้องทำผิดบ่อย ๆ อาจฟิวส์ขาด โดยภาพรวมแล้วทั้งหญิงทั้งชายมีแนวโน้มใช้มุทิตาเป็นหลัก สำหรับอุเบกขานั้น คนส่วนใหญ่มักทำใจไม่ค่อยได้ ต้องฝึกพัฒนาจิตมาก่อนจึงจะทำได้ นักจิตวิทยาอาจมีข้อคิดเห็นมุมมองที่ต่างออกไป ในทางพุทธก็มีแบ่งคนออกเป็นจริตต่าง ๆ มี 6 ประการคือ ราคจริต โทสจริต โมหจริต สัทธาจริต พุทธจริต และวิตกจริต ก็จะทำให้ผลการวิเคราะห์จะแปลกออกไป ตามประเภทของบุคคล

5. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพัน

ความเป็นมาของการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ

จากผลงานวิจัยของว่าที่ร.ต.ต.เชิดชัย คงวัฒนกุล (2530: 9) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของการศึกษาความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การในระยะเริ่มแรก คือ ก่อนปี ค.ศ. 1970 นั้น มีผลงานอยู่ในแวดวงวิชาชีพ (Becker; & Carper. 1956; Becker. 1960; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971: 143) องค์การทางการเมือง (Kornhauser. 1962; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971: 143) และการศึกษาเกี่ยวกับชุมชนแบบอุดมคติ (Kanter. 1968: 499-517)

ในระยะต่อมาคือ ปี ค.ศ 1970 จนถึงปัจจุบัน ความสนใจเกี่ยวกับแนวความคิดผูกพันต่อองค์การและการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสาเหตุและผล ของความผูกพันต่อองค์การต่างๆเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพอจะแบ่งแยกกลุ่มที่ได้รับการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 พวกวิชาชีพ เช่น นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร พยาบาล และ ครู

กลุ่มที่ 2 ภาคธุรกิจ-อุตสาหกรรม ซึ่งมีตั้งแต่ระดับคนงาน พนักงาน เสมียน ไปจนถึงผู้จัดการ ในบริษัท ธนาคาร องค์การโทรศัพ ท์ ฯลฯ

กลุ่มที่ 3 ภาครัฐบาล เช่นผู้จัดการภาครัฐบาล พนักงานป่าไม้ ฯลฯ

เหตุที่แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นตั้งแต่ช่วงปี 1970 เป็นต้นมาในหมู่นักบริหาร และนักบริหารองค์การ เนื่องจากต้องการที่จะพยายามหาวิธีการที่จะบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นการ

แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เป็นสิ่งที่สำคัญขององค์การเป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

สเตียร์ส (Steers.1991: 79) ได้ให้นิยามของความผูกพันต่อองค์การว่า มี 3 ลักษณะคือ

1 . มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ สเปคเตอร์ (Spector. 2000: 217) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การ โดยอ้างถึงผลงานของ Meyer, Allen; & Smith. 1993 ซึ่งสรุปแนวคิดความผูกพันต่อองค์การไว้เป็น 3 ประเภทคือ

1.ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่องเพราะเขาพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกองค์การ และจะต้องสูญเสียถ้าจากองค์การไป แนวคิดนี้สัมพันธ์กับแนวคิด "Side Bet Approach" ของ เบคเกอร์ (Becker.1960)

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด Goal-Congruence Approach คือ เป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกัน หมายถึง ความ แรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์การ เพราะว่าเขาเห็นด้วย หรือต้องการจะทำเช่นนั้นเป็นการผูกมัดทางอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้อง หรือบรรทัดฐานของสังคมโดยแนวความคิดนี้มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคมคือบุคคลรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้าเป็นสมาชิกในองค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม และความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

จุรีพร กาญจนการุณ (2536: 41) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และเต็มใจที่จะทำงานในองค์การมีความภักดีต่อองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

สุกัญญา สุทธิวานิช (2538) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีความผูกพันต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ มีความรู้สึกที่ดีมีความพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ปรานอม กิตติดุษฎีธรรม (2538: 23) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเต็มใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ การมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การเสมอ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539: 12) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ คือการที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป และมีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขากับขององค์การมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์การ มีเจตคติต่อองค์การและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

จรัสศรี ไกรนที (2539: 48) ได้สรุปความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความหนักแน่นที่ปัจเจกบุคคลแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งแสดงออกโดยการเชื่อถือในองค์การและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีความ เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์การตลอดไป

จากความหมายและคำนิยามความผูกพันต่อองค์การของนักวิชาการและผู้วิจัยที่ได้ กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมต่อองค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ในลักษณะที่มีความภูมิใจ ยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การให้นานที่สุดเท่าที่ตนเองจะทำได้

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

จรัสศรี ไกรนที (2539: 54-55) กล่าวว่า การส่งเสริมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ ตลอดจนความผาสุก และประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นองค์การนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ระบบแล้ว องค์การยังจะต้อง สามารถรักษาบุคคลไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติความยึดมั่นผูกพัน ให้เกิดกับสมาชิกแต่ละบุคคลภายในองค์การ เจตคติความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจึงมีความสำคัญต่อองค์การคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก (turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้นความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่ตอบสนองต่อองค์การโดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะ

2. ความผูกพันต่อองค์การจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงานแม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันและสถานที่ทำงาน จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานแต่สภาพการณ์ชั่วคราวจะไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคคลที่มีต่อองค์การ

สเตียร์ส (จรัสศรี ไกรนที.2539: 55; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 46-56) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ขณะที่เจตคติความผูกพันต่อองค์การพัฒนาอย่างช้าๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป

3. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การ

4. ความผูกพันต่อองค์การ จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์การด้วยเช่นกัน

5. ลดโอกาสการคุกคามจากภายนอก เนื่องจากผลของความผูกพันต่อองค์การ

ภรณี มหานนท์ (2529: 97) กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การที่สมาชิกมีต่อองค์การ สามารถนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้คือ

1.บุคคลที่มีความรู้สึกแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในระดับสูง

2.บุคคลซึ่งมีความผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไปเพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองเลื่อมใส

3.โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4.บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์การและสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่ และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ ด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์การแม้มีสภาพแวดล้อมภายนอกมากระทบจะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์การเปลี่ยนแปลงได้

ผลของความผูกพันต่อองค์การ

จรัสศรี ไกรนที (2539: 55-56) ได้กล่าวถึงผลของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะประพฤติหรือแสดงออกต่อองค์การแตกต่างไปจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำโดยแสดงออกดังนี้

1. ความผูกพันต่องาน ตามความเห็นของมาสซ์และไซมอน (Marsh & Simon,1958 cited in Steers. 1984: 464) กล่าวว่า สมาชิกที่มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จะมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในกิจกรรมขององค์การ เพราะเห็นว่างานจะสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วยเช่นกัน สมาชิกที่มีความผูกพันสูงจะมีแนวโน้มขาดงานน้อย

2. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ คือ มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การน้อย

3. การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การจากคำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การ จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

จุรีพร กาญจนการุณ (2536: 42-43) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยอ้างถึง ผลงานของนักวิชาการต่างๆดังนี้

มาสซ์ และไซมอน (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 42; อ้างอิงจาก March & Simon. 1958: 444) ได้สรุปว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ ธรรมชาติของบุคคลประกอบด้วยความต้องการ ความปรารถนา ทักษะความรู้ มีความคาดหวังที่จะทำงาน หากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ เขาก็จะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และบุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ

สเตียร์ส และพอร์ทเตอ ร์ (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 42; อ้างอิงจาก Steers & Porter. 1983: 433-434) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมี 4 องค์ประกอบคือ

1.คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่า มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์การนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา

2.คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันในองค์การ

3.โครงสร้างขององค์การที่มีระเบียบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การ ความพึงพาได้ของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปก็คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ลักษณะขององค์การ และปัจจัยด้านกลุ่มบุคคลที่ร่วมงานหากปัจจัยเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลก็จะเกิดความผูกพันต่อองค์การ

จากการรวบรวมผลงานวิจัยโดยนันทนา ประกอบกิจ (2538: 47-55) ได้ระบุว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยปัจจัยต่างๆดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะ เพศ สถานภาพการสมรส และระยะเวลาการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงดังนี้

อีรีบีนิคแอด และอลัทโท (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 48; อ้างอิงจาก Hrebiniak & Alutto. 1972: 555) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบทบาทความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในโรงเรียน 2 มลรัฐ และพยาบาลในโรงพยาบาล 3 แห่ง ซึ่งอยู่ทางตะวันตกของนิวยอร์ค พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลคือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์การดังนี้

บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง เนื่องจากมีการสั่งสมประสบการณ์ในองค์การไว้มาก ตัวแปรเรื่องเพศ พบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มการเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย และคนโสดมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงงานง่ายกว่าคนที่แต่งงานแล้ว หรือคู่สมรสที่หย่าร้างกัน สำหรับตัวแปรด้านการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่า ผู้ที่มีการศึกษาต่ำ เพราะมีโอกาสในการเลือกอาชีพมากกว่า และผู้ที่ไม่ได้วางแผนศึกษาต่อ จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีแผนที่จะศึกษาต่อ นอกจากนี้ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ก็เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่ง Sheldon ได้ทำการศึกษานักวิทยาศาสตร์ ซึ่งสำเร็จปริญญาเอก พบว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การนานเท่าใด ก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่ง เปรียบเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่งที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปรางวัล บำเหน็จ บำนาญ และผลกำไร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยู่ในองค์การ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่อายุ เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ นอกเหนือจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลแล้ว ยังมีปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การอีกดังปรากฏในผลงานวิจัยต่อไปนี้

ออสการ์ (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 51; อ้างอิงจาก Oscar. 1966: 488-503) ให้ทัศนะว่า การคาดหวังที่จะมีโอกาสก้าวหน้า และประสอ้างอิงจาก บความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นการสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า เขามีโอกาส

ก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในงาน จะเป็นปัจจัยที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

สเตียร์ส (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 47; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 47) พบว่า ลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ยิ่งสมาชิกมีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากเท่าใด ก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมากเท่านั้น เพราะการที่มีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง จะทำให้ยิ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแน่นแฟ้น

สโตน และ พอร์ทเตอร์ (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 51; อ้างอิงจาก Stone; & Porter. 1975: 57-64) ศึกษาลักษณะงานกับทัศนคติต่องานของพนักงานโทรศัพท์ทางตะวันออกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 556 คน พบว่าลักษณะงานมีผลต่อทัศนคติเกี่ยวกับงานและทัศนคติอื่นๆด้วย เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ลักษณะงานเหล่านี้คือ ความหลากหลายในงาน ความมีอิสระในงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ผลการวิจัยของพอร์ทเตอ ร์ และสเตียร์ส (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 52; อ้างอิงจาก Porter; & Steers. 1973: 151-176) โดยสำรวจกลุ่มอาชีพต่างๆ เช่นพนักงานป่าไม้ พนักงานเหมืองแร่ พนักงานประกอบรถยนต์ และพนักงานขายสินค้า พบว่าความไม่พอใจต่อระบบบำเหน็จบำนาญ ต่อการบังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อลักษณะงานซ้ำซาก ขาดความเป็นอิสระ ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในงาน จะมีผลต่อการย้ายงานและการลาออกจากงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นว่าลักษณะงานต่างๆได้แก่ รายได้ ความมั่นคงความก้าวหน้า ลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

3. ประสบการณ์จากการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประสบการณ์จากการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การว่า องค์การได้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้มากน้อยอย่างไร หรือในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นสมาชิกได้รับประสบการณ์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างไร

สเตียร์ส (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 52; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 47-48) พบว่า ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ตัวแปรเหล่านี้ล้วนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันคือ

อีรีบินิคแอด และอลัทโท (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 53; อ้างอิงจาก Hrebiniak; & Alutto.1972: 558) มีความเห็นว่ายิ่งองค์การมีสิ่งจูงใจดีเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสิ่งจูงใจในองค์การ (incentives) ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปต่างๆ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้

เชลดอน (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 53; อ้างอิงจาก Sheldon. 1971: 142-150) เห็นว่าความรู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับจากองค์การ หากมีมากเท่าไร ก็จะยิ่งเพิ่มความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

บูแคนนัน (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 53; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974: 544-545) เห็นว่าความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ลูวิส (นันทนา ประกอบกิจ. 2538: 54; อ้างอิงจาก Lewis. 1967: 629-642) การศึกษาเรื่อง ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่าความรู้สึกมีเกียรติยศชื่อเสียงในสถาบัน มีผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีต่อสถาบัน โดยอาจารย์มหาวิทยาลัย (รัฐทางแถบตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา) มีความรู้สึกว่า หากสถาบันที่ตนสอนอยู่มีชื่อเสียงเขาจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันต่อองค์การนั่นเอง

ฉะนั้นพอจะสรุปได้ว่า ประสบการณ์จากการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความมีชื่อเสียงขององค์การ และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539: 12-14) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงานรวมทั้งอายุการทำงานในองค์การและความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่นความต้องการสำเร็จในชีวิต

2. ลักษณะงาน เช่นความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่ทำมีความสำคัญเป็นต้น

3. ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ เจตคติของกลุ่มผู้ร่วมงาน ความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกว่าความคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากองค์การ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543: 45-46) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมีดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคลเป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยา บุคคลมีความต้องการมีเจตคติ และค่านิยมมีอารมณ์ มีความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และความสนับสนุนจากกลุ่มจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติขององค์การ องค์การมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. ธรรมชาติของงาน ได้แก่ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน ซึ่งทำให้ปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้สามารถนำมาเป็นแนวคิด ในการพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคคล

กล่าวโดยสรุปคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านองค์การและ ประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบของการศึกษา โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาความรู้สึกของบุคคล โดยจะทำการศึกษาตัวแปรอิสระ 3 ด้านคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงานโดยจะศึกษาเฉพาะความพึงพอใจในงาน และประสบการณ์จากการทำงาน ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

แนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การ

จุรีพร กาญจนการุณ (2536: 43) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวทางการวัดความผูกพันต่อองค์การจากนักวิชาการต่างๆว่ามี 2 ลักษณะคือ แบบวัดความผูกพันต่อองค์การแบบวัดทัศนคติ และแบบวัดพฤติกรรมพอร์ทเตอร์และสมิท (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 43; อ้างอิงจาก Porter; & Smith 1970; Citing Katz & Kahn; 1978: 422) แบบวัดส่วนใหญ่ เป็นแบบประมาณค่าซึ่งแบบวัดพฤติกรรมที่วัดความผูกพันต่อองค์การนั้นมีจำนวน

น้อยกว่าแบบวัดทางทัศนคติ ตัวอย่างเช่น แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของอีรีบีนิคแอดและอลัทโท (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 43; อ้างอิงจาก Hrebiniak; & Alutto. 1970) ซึ่งเป็นแบบวัดความผูกพันต่อองค์การทางพฤติกรรมตามแนวความคิดที่ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการรับ รู้ และใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในองค์การ ดังนั้นการมีความผูกพันต่อองค์การอย่างแรง

กล้าจะแสดงถึงการไม่เปลี่ยนงานและเต็มใจที่จะอยู่ในองค์การนั้นต่อไป จากแบบวัดเขาชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ เป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 3 ระดับ มีความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.79 แบบวัดแบ่งเป็น 4 ด้านคือ การเพิ่มขึ้นของรายไ ด้ ความมีอิสระในอาชีพ สถานภาพในการทำงาน ความมีมิตรในองค์การ

ส่วนแบบวัดทัศนคติที่วัดความผูกพันต่อองค์การมีดังนี้

1. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของพอร์ทเตอร์และสมิท (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 43; อ้างอิงจาก Porter; & Smith.1970) ประกอบด้วยแบบสอบถาม 16 ข้อ เป็นการประมาณค่า 7 ระดับ ผู้ได้คะแนนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ แบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.82-0.93

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของแฟรงคลิน (กาญจนการุณ. 2536: 43; อ้างอิงจาก Franklin. 1975) ซึ่งวัดความผูกพันต่อองค์การ 2 ลักษณะคือ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานกฎเกณฑ์ ซึ่งมีข้อความ 11 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.83 และความเต็มใจที่จะคงอยู่ในองค์การ มีข้อความ 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น 0.63 เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ

3.แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของบูแคนนัน (จุรีพร กาญจนการุณ. 2536: 43; อ้างอิงจาก Buchanan. 1974) วัดความผูกพันต่อองค์การ 3 องค์ประกอบคือ การแสดงตน การมีความเกี่ยวพัน และความภักดี มีข้อความ 23 ข้อ เป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นในแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ 0.86 0.84 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันโดยที่การแสดงตนมีความสัมพันธ์กับการมีความเกี่ยวพัน มีค่าสหสัมพันธ์ 0.65 ความเกี่ยวพันกับความภักดี มีค่าสหสัมพันธ์ 0.58 การแสดงตนกับความภักดี มีค่าสหสัมพันธ์ 0.74

4. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การของพอร์ทเตอร์ ไลแมนและคณะ (Porter, Lyman; & Others. 1974: 603-609) เป็นแบบวัดความผูกพันต่อองค์การทางทัศนคติตามแนวความคิดที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ มีความตั้งใจ พร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ และมีความเชื่อพร้อมทั้งยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ เป็นแบบวัดซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นแบบประมาณค่า 7 ระดับโดยมีข้อคำถามทั้งหมาด 15 ข้อ โดยเรียกเครื่องมือนี้ว่า Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ซึ่งประกอบด้วยคำถามดังนี้

1 .ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากว่าที่คาดหวังไว้ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

2. ท่านมักพูดให้เพื่อนๆของท่านฟังเสมอว่า องค์การของท่านเป็นสถานที่ที่เหมาะสมจะทำงานด้วย

3. ท่านรู้สึกว่าความจงรักภักดีขององค์การไม่ใช่สิ่งสำคัญ

4. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อทำงานในองค์การน

5. ท่านค้นพบว่าเป้าหมายของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

6. ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆว่า ท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การน

7. ท่านพร้อมที่จะทำงานกับองค์การไหนก็ได้ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่องค์การนี้ ตราบเท่าที่มีงานให้ทำเหมือนงานปัจจุบันที่ข้าพเจ้ารับผิดชอบอย

8. องค์การนี้สร้างแรงบันดาลที่แท้จริงให้ท่านดีที่สุด ในวิถีทางการปฏิบัติงาน

9. ท่านพร้อมที่จะไปทำงานที่อื่นหากได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าที่ได้รับจากองค์การ

10. เมื่อได้รับฟังคำบอกเล่าจากคนที่ทำงานในที่อื่นๆ ทำให้ท่านรู้สึกยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้เลือกทำงานที่นี่

11. ท่านรู้สึกว่าคงไม่ได้รับอะไรมากนักจากองค์การนี้ หากอยู่ทำงานไปนานๆ

12. บ่อยครั้งที่ท่านรู้สึกไม่เห็นด้วยกับนโยบายสำคัญๆบางอย่างขององค์การ

13. ท่านรูสึกห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์การ

14. สำหรับข้าพเจ้าที่นี่คือ องค์การที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งที่น่าทำงานด้วย

15. การตัดสินใจเลือกทำงานที่นี่ ถือเป็นความผิดพลาดอย่างแท้จริงในส่วนของท่าน

ข้อความแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะประเมินค่า 7 ระดับ ตามแนวของ Likert Scale คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และได้แบ่งข้อความไปในเชิงรับ (positive) และข้อความในเชิงปฏิเสธ (negative) ซึ่งได้ผ่านการทดสอบและได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบเท่ากับ 0.90

สเปคเตอร์ (Spector. 2000: 218) ได้กล่าวถึงแบบวัดความผูกพันต่อองค์การของ Meyer, Allen, และ Smith (1993) อีกรูปแบบหนึ่งเป็นการวัดความผูกพันต่อองค์การ 3 ประเภทคือ

1. ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment)

1.1 ข้าพเจ้ามีความสุขที่จะใช้ชีวิตที่เหลืออยู่ทำงานให้กับองค์การนี้

1.2 ข้าพเจ้ารู้สึกอย่างแท้จริงว่า ปัญหาขององค์การเป็นปัญหาของข้าพเจ้า

2. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuance commitment)

2.1 การอยู่ในองค์การของข้าพเจ้าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากกว่าต้องการอยู่

2.2 เป็นสิ่งที่ยากมากที่ข้าพเจ้าจะออกจากองค์การ

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment)

3.1 ข้าพเจ้าไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การที่ครั้งหนึ่งข้าพเจ้าเคยทำงาน

3.2 แม้ว่าข้าพเจ้าจะมีโอกาสที่ดีกว่าในการลาออกจากองค์การ ข้าพเจ้าจะไม่ตัดสินใจออกจากองค์การ

จะเห็นว่าเครื่องมือในการวัดความผูกพันต่อองค์การมีหลายแบบโดยเฉพาะการวัดทางทัศนคติ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเลือกใช้แนวความคิด และแบบวัดของพอร์ทเตอร์ และคณะ (Porteretal. 1974) เพื่อใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เนื่องจากเครื่องมือวัด OCQ ได้รับความนิยมสูงสุดในการนำไปใช้ จากนักวิจัยต่างๆมากมาย และเป็นที่ยอมรับว่า คำจำกัดความของเครื่องมือ OCQ นี้สอดคล้องกับแนวความคิด ความผูกพันต่อองค์การทางด้านการบริหารมากที่สุด และได้ผ่านการทดสอบแล้วได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.90 ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุดในแบบวัดทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยจะปรับปรุงข้อคำถามและการประเมินค่าให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย

ทฤษฎี เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

การที่เจ้าหน้าที่ขององค์การจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พร้อมที่จะอุทิศตนและทุ่มเทให้องค์การได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองจากองค์การในด้านต่าง ๆ องค์การจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันไปทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

- ทฤษฎี Side – bet Theory
- ทฤษฎี สองปัจจัยของ Herzberg
- ทฤษฎี ERG
- ทฤษฎีความต้องการของ Cooper

ทฤษฎี Side – bet Theory เบคเกอร์ (โสภา ทรัพย์อุดมมาก. 2533: 181; อ้างอิงจาก Becker. 1960) ได้สร้าง Side – bet Theory โดยพัฒนามาจากกรอบการศึกษาของแนวความคิดเชิงแลกเปลี่ยนหรือที่เรียกว่า Reward – cost Notation ซึ่งสาระสำคัญที่เสนอไว้ก็คือ แนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นเพราะบุคคลนั้นได้ลงทุน (Side – bet) ต่อสิ่งนั้น ๆ ไว้ เพราะฉะนั้น ถ้าหากเขาไม่มีความผูกพันต่อสิ่งนั้นต่อไป ก็จะทำให้สูญเสียมากกว่าการผูกพันไว้ จึงเป็นการที่ต้องทำโดยไม่มีทางเลือกเป็นอื่น ระดับความสำคัญของการลงทุนในบางประการจะผันแปรตามมิติระยะเวลาเป็นสำคัญ กล่าวคือ คุณภาพของสิ่งที่ลงทุนไปจะมีมูลค่าสูงขึ้นตามระยะเวลาที่บุคคลได้เสียไปในเรื่องนั้นๆ เช่น ตัวแปรอายุการทำงานในองค์การ บุคคลที่ทำงานในองค์การมานานเท่าใด ก็จะเกิดการสะสมทรัพยากรที่จะได้รับจากระบบการจ้างงานมากขึ้นเท่านั้นในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และอำนาจหน้าที่ หรือสิ่งใดที่ได้อุทิศในรูปของกำลังกายและกำลังใจ ดังนั้นบุคคลที่อยู่กับองค์การมานาน ย่อมตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์การได้ลำบากกว่าคนที่ยังทำงานมาไม่นาน เพราะเขาจะพิจารณาว่า หากออกจากองค์การก็เท่ากับว่า การลงทุนของเขาที่ได้สะสมไว้ย่อมจะสูญเสียตามไปด้วย ซึ่งอาจจะไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ ได้รับจากหน่วยงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) (Herzberg"s Two – Factor Theory) ทฤษฎีสองปัจจัย สร้างขึ้นโดย เฮิร์ซ์เบอร์ก (ศิริพันธุ์, ม.ป.ป.: 9; อ้างอิงจาก Herzberg. n.d.) โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัย เป็นพื้นฐานในการสร้างความคิด Herzberg รวบรวมข้อมูลจากนักบัญชีและวิศวกร (จำนวน 200 คน) โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า Critical – incident เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงาน พบว่าปัจจัยที่ทำให้คนพอใจและไม่พอใจในการทำงานเป็นคนละประเภทกัน สามารถแยกจากกันได้ และให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการได้แก่ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา(Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮอร์ซเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกร จำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมี

ความแตกต่างกันคือการที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย2 ตัว คือด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน(Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

- การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ
- การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือพนักงานมีความรู้สึกว่าเมื่อทำสำเร็จมีคนยอมรับเขา
- ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานรู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ น่าทำ
- ความรับผิดชอบ คือพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา
- โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการดังนี้

- นโยบายและการบริหารคือ พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขารู้ถึงนโยบายขององค์การที่เขาอยู่
- การนิเทศงาน คือพนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ
- ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน
- ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- ชีวิตส่วนตัว คือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว
- ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง
- สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี
- ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่

เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงานทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหาร เพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรม ในขณะเดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมีการตีความผิดพลาดและไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขารู้ถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎี ERG (Alderfer's ERG Theory) อัลเดอร์เฟอร์ (อร่าม ศิริพันธุ์. ม.ป.ป.:7; อ้างอิงจาก Alderfer. n.d.) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎีความต้องการของ Cooper คูเปอร์ (Cooper. 1958: 31 – 33) กล่าวถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสถานที่ที่ทำงานที่เหมาะสม

6. ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

6. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ดิเรก ฤกษ์หร่าย (2528) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุข ของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความสุข ความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและมีกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ส่งผลต่อถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย

สนิท เหลืองบุตรนาค (2529) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจ หมายถึง ท่าทีความรู้สึกความคิดเห็นที่มีผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายหลังจากที่ได้รับประสบการณ์ในสิ่งนั้นมาแล้วในลักษณะทางบวก คือ พอใจ นิยม ชอบ สนับสนุนหรือมีเจตคติที่ดีต่อบุคคล เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการในทางเดียวกัน หากไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการจะเกิดความไม่พอใจเกิดขึ้น

ชรินี เดชจินดา (2535) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงและไม่เกิดขึ้นหากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง

สงำ ภู่ณรงค์ (2540) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย หรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้ายที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่เป็นสุข เมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลที่มีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

วิชัย เหลืองธรรมชาติ (2531) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ คือ ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนอง ซึ่งมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในที่ใดย่อมมีความต้องการขั้นพื้นฐานไม่ต่างกัน

พิทักษ์ ตรุษทิบ (2538) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมินโดยบ่งบอกทิศทางของผลการประเมินว่าเป็นไปในลักษณะทิศทางบวกหรือทิศทางลบ หรือไม่มีปฏิกิริยาคือเฉยๆ ต่อสิ่งเร้า หรือสิ่งที่มากระตุ้น

สุเทพ พานิชพันธุ์ (2541) ได้สรุปถึงสิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ประกอบกิจกรรมต่าง ๆ

2. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (desirable physical condition) คือ สิ่งแวดล้อมในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกาย

3. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefaction) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สนองความต้องการของบุคคล

4. ผลประโยชน์ทางสังคม (association attractiveness) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมกิจกรรม อันจะทำให้เกิดความผูกพัน ความพึงพอใจและสภาพการอยู่ร่วมกัน อันเป็นความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการประกอบกิจกรรม

ปรียากร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้สรุปว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้เป็นเครื่องมือชบ่งถึงปัญหาที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นมี 3 ประการ คือ

1.ปัจจัยด้านบุคคล (personal factors) หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับงาน ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุ เวลาในการ ทำงาน การศึกษา เงินเดือน ความสนใจ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านงาน (factor in the job) ได้แก่ ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน ฐานะทาง วิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านการจัดการ (factors controllable by management) ได้แก่ ความมั่นคงในงาน รายรับ ผลประโยชน์ โอกาสก้าวหน้า อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การนิเทศงาน เป็นต้น

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

อุกกฤษฎ์ ทรงชัยสงวน (2543) ได้รวบรวมกลุ่มแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในรูปแบบของแรงจูงใจไว้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (1960) Maslow's theory motivation ทฤษฎีนี้เขาได้เสนอความ ต้องการในด้านต่าง ๆ กัน ของมนุษย์เรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อการอยู่รอดไปจนถึงความต้องการทางสังคมและความต้องการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น มาสโลว์ ถือว่าการเรียงลำดับความต้องการนี้มีความสำคัญ โดยมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ๆ ได้ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Mc Celland (1980) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

3. ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom (1973) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล จะประเมินความเป็นไปได้ของผลที่จะบังเกิดขึ้นแล้ว จึงดำเนินการปฏิบัติที่ตนคาดหวังไว้ การจูงใจขึ้นอยู่กับการคาดหวังของมนุษย์ต่อผลที่เกิดขึ้น ทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom นี้ ทำนายว่าบุคคล จะร่วมกิจกรรมที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เขาปรารถนา

รูปจำลองของ Vroom - Yetton ระบุถึงแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดโดยความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Vroom. 1973: 66 - 80) รูปจำลองดังกล่าวคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง ของ Tannenbaum และ Schmidt ส่วนของ Vroom - Yetton ชี้ให้เห็นถึงแบบผู้นำ 5 แบบ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของเขาเอง

2. ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอก ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทราบถึงลักษณะของปัญหาหรือไม่บอกก็ได้

3. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นรายบุคคล โดยขอคำแนะนำแล้วจึงตัดสินใจ

4. ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและจึงตัดสินใจ

5. ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในปัญหา ใช้การอภิปรายโดยกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน

แบบของผู้นำ 5 แบบจะเหมาะกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นองค์ประกอบสองอย่างที่ใช้เลือกแบบของการตัดสินใจ คือ

1. มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจมีคุณภาพ

2. มีความแน่ใจว่าการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับ จำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา

ความหมายของพฤติกรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2535: 4) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) คือ การกระทำ การแสดงอาการหรืออากัปกิริยาของอินทรีย์ (organism) ทั้งในส่วนที่เจ้าของพฤติกรรมเองเท่านั้นที่รู้ได้และในส่วนที่บุคคลอื่นอยู่ในวิสัยที่จะรู้ได้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542: 13) กล่าวว่า พฤติกรรม (behavior) คือ การกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคล (action) ทั้งนี้รวมถึงการงดเว้นการกระทำด้วย (inaction) นอกจากนั้นการตัดสินใจที่รู้สึกได้ของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การหรือการกระทำที่ซ่อนเร้นแต่ พร้อมที่จะแสดงออกอาทิการมีความคิดริเริ่มก็นับเป็นการกระทำเช่นกัน ดังนั้นคำว่า " พฤติกรรม" จึงรวมถึงสิ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์การพฤติกรรมปฏิบัติซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผย (overt behavior) และยังรวมถึงพฤติกรรมที่ยังไม่แสดงออกหรือพฤติกรรมซ่อนเร้น (covert behavior) ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการภายในอื่น ๆ ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ เป็นต้น นอกจากนั้นยังรวมถึงการงดเว้นการกระทำหรือการไม่แสดงออกทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ อีกด้วย

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2542: 5) กล่าวว่าพฤติกรรม (behavior) คือการกระทำหรือกิจกรรมของมนุษย์ที่สามารถสังเกตได้หรือใช้เครื่องมือวัดได้ หรือสังเกตได้โดยทางอ้อม

จากแนวคิดของนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกันคือ การกระทำหรือการแสดงอาการดังนั้นสรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึงการกระทำหรือกิริยาอาการที่แสดงออกของบุคคล

ความหมายของพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำดังที่เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2535: 17) กล่าวว่าการบริหารในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายประการ ที่ช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้คือผู้นำหรือหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อนำพาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญเพราะเป็นผู้นำนโยบายจากหน่วยเหนือเพื่อไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมใดๆในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ จึงมีผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารเป็นอย่างมากในที่นี้มีผู้ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารไว้หลายประการดังต่อไปนี้

Hersey and Blanchard (1982: 35) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้บริหารคือการทำงานร่วมกับผู้อื่นในกลุ่มหรือการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ โดยเน้นพฤติกรรมการบริหาร 4 ด้านคือ พฤติกรรมการวางแผน พฤติกรรมการจัดองค์การ พฤติกรรมการอำนวยการและพฤติกรรมการควบคุม

Sergiovanni (1980: 18) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือโดยบุคคลอื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปคือ พฤติกรรมผู้บริหาร หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา

ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management)

เรนซิส ไลเคิร์ท (มยุรี รังสีสมบัติศิริ. 2530: 18 – 19; อ้างอิงจาก Rensis Likert.. n.d.)

ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบสี่ระบบเพื่อการจำแนกผู้นำ ภายหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆแล้ว Likert พบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามามีส่วนร่วม

ระบบการบริหารของไลเคิร์ท (Likert's System of Management)

เรนซิส ไลเคิร์ท (Rensis Likert) ผู้อำนวยการคนก่อนของสถาบันวิจัยทางสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้พัฒนาวิธีการศึกษาที่เป็นแนวทางต่อเนื่องสไตล์ความเป็นผู้นำตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบมีส่วนร่วม ระบบการบริหารของไลเคิร์ทจะมีดังต่อไปนี้คือ

ระบบที่ 1 เผด็จการเต็มที่ (exploitative autocratic) ผู้บริหารตัดสินใจทุกอย่าง พวกเขาตัดสินใจสิ่งที่ต้องทำ ใครต้องทำ ต้องทำอย่างไร และต้องบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การทำงานที่มอบหมายให้ไม่สำเร็จจะถูกลงโทษภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจพนักงานน้อยระดับความเว้าวางใจและความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ระบบที่ 2 เผด็จการอย่างเมตตา (benevolent autocratic) ผู้บริหารยังคงตัดสินใจ แต่พนักงานจะมีความเป็นอิสระอยู่บ้างและความคล่องตัวที่จะทำงานพวกเขา ตราบเท่าที่ได้ทำตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ระบบนี้ ผู้บริหารจะมีทัศนคติแบบพ่อปกครองลูกระดับความไว้ใจระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะต้องทำให้พนักงานต้องใช้ความระมัดระวังเมื่อเกี่ยวพันกับผู้บริหาร

ระบบที่ 3 ปรึกษาหารือ (consultative) ผู้บริหารปรึกษากับพนักงานก่อนที่จะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจพนักงานมีความเป็นอิสระค่อนข้างมากมายในการตัดสินใจพวกเขาเอง ผู้บริหารที่ใช้ระบบที่ 3 จะพูดกับพนักงาน ผู้บริหารจะใช้รางวัลแทนการลงโทษเพื่อการจูงใจพนักงานยิ่งกว่านั้นระดับความไว้วางใจระหว่างพนักงานและผู้บริหารจะค่อนข้างสูง บรรยากาศที่พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่ถกเถียงกับผู้บริหารได้อย่างเปิดเผย

ระบบที่ 4 มีส่วนร่วม (Participative) คือระบบหรือสไตล์ที่ถูกเสนอแนะโดยไลเคิร์ท ระบบที่ 4 จะมุ่งการมีส่วนร่วมของกลุ่มพนักงานจะมีส่วนเกี่ยวพันกับการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พนักงานรู้สึกเป็นอิสระที่จะถกเถียงกับผู้บริหารของพวกเขาที่แสดงความสนับสนุนแทนการข่มขู่ องค์กรโดยส่วนรวมจะถูกออกแบบตามระบบที่ 4 ผู้นำจะเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มของพวกเขาและกลุ่มอื่นที่สูงขึ้นไปภายในองค์กร แนวความคิดนี้จะถูกเรียกว่าทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง การตัดสินใจจะกระจายไปทั่วทั้งองค์การไลเคิร์ท มองว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะ

ต้องให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การใช้การติดต่อสื่อสารที่ทำให้ทุกฝ่ายทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนของกลุ่มรวมทั้งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรับเอาทัศนคติที่สนับสนุนที่พวกเขาต้องมี ความต้องการ ค่านิยม แรงบันดาลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังร่วมกัน โดยทั่วไป ไลเคิร์ท พบว่าผู้บริหารที่ประยุกต์ใช้ระบบที่ 4 กับการดำเนินงานของพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จอย่างใหญ่หลวง ยิ่งกว่านั้นเขาสังเกตเห็นว่าแผนงานและบริษัทที่บริหารโดยระบบที่ 4 จะบรรลุสนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การศึกษาการบริหารเมื่อไม่นานมานี้ที่เปรียบเทียบระหว่างวิธีการเป็นผู้นำแบบญี่ปุ่นและอเมริกันจะเสริมแรงความเชื่อต่อความดีเด่นของระบบที่ 4 เพราะว่าระบบที่ 4 จะคล้ายคลึงกับแบบจำลองการบริหารแบบญี่ปุ่น แต่วัฒนธรรมแบบญี่ปุ่นจะพึงพอใจอย่างมากกับกระบวนการกลุ่มที่ปรองดองกัน มุมมองความเป็นผู้นำทางตะวันตกจะอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป แม้ว่าบริษัทอเมริกันที่ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎี Z จะรักษาคุณลักษณะหลายอย่างของระบบความเป็นผู้นำบนพื้นฐานของอำนาจหน้าที่เอาไว้อยู่นี้ไม่ได้ลดความสำคัญของระบบที่ 4 ของ Likert ไปเลย และเพียงแต่ชี้ให้เห็นถึงความยุ่งยากของการรับเอาไว้ภายใน วัฒนธรรมตะวันตกเท่านั้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง(Continuum of Leadership Behavior) Robert Tannenbaum และ Warren H.Schmidt เป็นนักทฤษฎีคนแรกที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำ(Robbins. 1987: 376)ได้แก่

- แรงกดดันทางผู้บริหาร แรงกดดันของผู้บริหาร แรงกดดันของผู้ใต้บังคับบัญชา แรงกดดันทางสถานการณ
- แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา
- แรงกดดันทางสถานการณ์

ตามทัศนของ Tannenbaum และ Schmidt ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(Managerial Grid Theory)

Robert R. Blake & Jane S.Mouton เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออก (Blake & McCanse.199: 5)ได้เสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (Two - Dimension Grid) คือ

มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน(concern for people)

มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน(concern for production)

ซึ่งถือว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่มีชื่อเสียงของโลก และเป็นหนึ่งในทฤษฎี ชั้นยอดด้านการบริหาร

ที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักพื้นฐานเพื่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างเป็นระบบและในการ ฝึกอบรมที่พัฒนาคนในหน่วยงานให้ดีขึ้นหรือการที่จะพัฒนาหน่วยงานให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นในยุคปัจจุบัน แนวความคิดที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคนในฐานนะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสนใจด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป โดยสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำในการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน 5 รูปแบบ Robert R. Blake and Jane S. Mouton จากมหาวิทยาลัยเท็กซัสได้วิเคราะห์ข้อพกพร่องบางอย่างของการศึกษาของ Michigan and Ohio State University และได้ประยุกต์ใช้ข้อสรุปจากวิจัยของพวกเขาเอง ด้วยการพัฒนาตารางการบริหารขึ้นมา หรือที่เรียกชื่อกันใหม่ว่าตารางความเป็นผู้นำและได้ถูกจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าด้วย ตารางการบริหาร จะระบุมิติสองมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำว่าเป็นการมุ่งคนและการมุ่งงาน มิติสองมิตินี้จะคล้ายคลึงกับ แนวความคิดของการมุ่งงาน และการมุ่งคนของการศึกษาของมิชิแกน และแนวความคิดของการมุ่งงานและการมุ่งคนของการศึกษาของ Ohio State University ตารางความเป็นผู้นำจะประกอบด้วยสองมิติ มิติแรกคือ

การมุ่งงาน การมุ่งงานของผู้บริหารจะถูกประเมินตามมาตรส่วนเก้า คะแนน 9 จะหมายถึงการมุ่งงานสูงมาก และ 1 จะหมายถึงการมุ่งงานที่ต่ำมากผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะมุ่งผลสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมาย มิติที่สองคือการมุ่งคนที่ถูกประเมินตามมาตราส่วนที่ 9 จะหมายถึงการมุ่งคนสูงมากและ 1 จะมุ่งคนต่ำมาก ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและ พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เบลคและมูตันเสนอแนะว่าตำแหน่ง 9,9 (มุมขวาบนของตารางเป็นผู้นำ)จะเป็นสไตล์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด นั่นคือ ผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูงและคนสูงพร้อมกันไป จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด (แกนนอนแสดงความสนใจในเรื่องงาน แกนตั้งแสดงความสนใจตัวบุคคล แต่ละแกนแบ่งออกเป็น 9 ช่วงต่อเนื่องกัน)

การบริหารสไตล์ 1,1 (Impoverished Management) คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย มุ่งงานต่ำาและมุ่งคนต่ำา เป้าหมายพื้นฐานของผู้บริหาร 1,1 คือ การหลีกเลี่ยงจากความวุ่นวาย ผู้บริหาร เพียงแต่ถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำตามระบบและมั่นใจว่าพวกเขาไม่ต้องมีความรับผิดชอบพวกเขาใช้ความพยายามน้อยที่สุดที่จะทำงานให้สำเร็จเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการถูกไล่ออกหรือการลดตำแหน่ง การบริหารสไตล์ 1,9 คือการบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) มุ่งคนสูงมุ่งงานต่ำ ผู้บริหารสไตล์ 1,9 จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงและสุขสบาย พวกเขาจะเน้นทำให้ พนักงานมีความสุขและความพอใจ และพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ความกดดันเพื่อการทำงานให้สำเร็จ การให้ความสนใจกับความต้องการที่สร้างความสัมพันธ์จะนำไปสู่บรรยากาศที่เป็นมิตร

การบริหารสไตล์ 9,1 คือการบริหารแบบเผด็จการหรือมุ่งงาน (Task of Authority Obedience Management) มุ่งงานสูงแต่มุ่งคนต่ำ ผู้บริหารจะไม่พิจารณาความต้องการส่วนบุคคลของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ว่ามีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พวกเขาใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพการดำเนินงานจะเกิดขึ้นจากการสร้างระบบที่พนักงานเพียงแต่ทำตาม สิ่งที่พวกเขาถูกบอกให้ทำเท่านั้น

การบริหารสไตล์ 5,5 คือการบริหารแบบเดินทางสายกลาง (Middle of the Road Management) มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ผู้บริหารเหล่านี้จะมุ่งความสมดุลของความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและ เป้าหมายประสิทธิภาพขององค์การ พวกเขาจะเน้นงาน แต่ตระหนักว่าคนไม่สามารถถูกละเลยได้ด้วยบางครั้งพวกเขาจะใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่เห็นได้ไม่ชัดเจน เพื่อการทำงานให้สำเร็จ

การบริการสไตล์ 9,9 คือการบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน (Team OR Democratic Management) มุ่งทั้งงานสูงและคนสูง ผู้บริหารจะพัฒนากลุ่มงานที่มีความยึดเหนี่ยวสูงและบุคคลที่มีความผูกพัน พวกเขาจะสร้างความสัมพันธ์ทางความเคารพและความไว้วางใจ

ปัจจัยต้นเหตุที่ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมบริหารในแต่ละรูปแบบ ในปี 1991 เบลคและแมคแคนซี่ ได้เพิ่มมิติของข่ายการบริหารอีกหนึ่งมิติเรียกว่ามิติแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นมิติที่บอกให้ทราบว่าทำไมบุคคลหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมการบริหารเช่นนั้น แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจทางบวก (the plus motivation) คือ ความปรารถนา หรือ ความต้องการ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างเป็นที่พอใจที่ได้วางไว้

2. แรงจูงใจทางลบ (the minus motivation) คือ ความกลัว ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกของบุคคลเมื่อการดำเนินงานพบอุปสรรค

สรุปได้ว่าแรงจูงใจทางบวก คือ ความรู้สึกที่อยากให้ทุกอย่างเป็นไปตามต้องการหรือน่าพึงพอใจขณะที่แรงจูงใจทางลบ คือ ความกลัวที่จะเผชิญในสิ่งที่ไม่ต้องการ เมื่อบุคคลต้องเผชิญอุปสรรคหรือความผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีรูปแบบหลักในการบังคับบัญชา (Dominant Grid Style)และมีรูปแบบรองในการบังคับบัญชา(Backup Style)ถึง 3 หรือ 4 รูปแบบ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะนำมาใช้เมื่อรูปแบบหลักใช้ไม่ได้ผล เช่น ในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันความตึงเครียด หรือในสถานการณ์ความขัดแย้งที่ยังไม่อาจแก้ไขได้ เช่น เมื่อต้องเผชิญกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดื้อดึง ใช้เหตุผลด้วยไม่ได้จำเป็นต้องใช้แบบเน้นงานเพื่อให้เขาเชื่อฟังและใช้แบบเน้นคนเมื่อเขาปฏิบัติตามเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาดื้อดึงอีก ผู้บังคับบัญชาจะกลับไปใช้แบบเน้นงานใหม่ การที่บุคคลใช้แบบการบังคับบัญชาใดเป็นรูปแบบหลักหรือรูปแบบรองเป็นเรื่องที่ซับซ้อนเนื่องจากในสถานการณ์ต่างๆ บุคคลอาจไม่ใช้รูปแบบหลักแต่นำรูปแบบรองมาใช้ตามความเหมาะสม การจะ

ทราบว่าบุคคลมีรูปแบบการบังคับบัญชาหลักและรูปแบบรองอย่างไรต้องใช้เวลาในการสังเกตและต้องสังเกตในหลาย ๆสถานการณ์ โดยทั่วไปในสถานการณ์ปกติจะใช้รูปแบบหลักและเปลี่ยนไปใช้รูปแบบรองในสถานการณ์ที่คับขันหรือสถานการณ์ที่ไม่สามารถจัดการได้ ไม่ว่ารูปแบบการบังคับบัญชาใดสามารถเป็น รูปแบบรองของรูปแบบหลักใดก็ได้ ซึ่งการผสมผสานระหว่างรูปแบบหลักและรูปแบบรองนี้ เป็นสิ่งที่ทำให้คน แต่ละคนแตกต่างกัน (Blake & Mouton.1986) ตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton.n.d.) ตาข่ายการบริหารหรือชื่อล่าสุด คือ ตารางความเป็นผู้นำพวกเขาได้เสนอแนะว่าสไตล์การบริหารแบบทีมงาน 9,9 จะเป็นสไตล์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เบลคและมูตัน (Blake & Mouton.n.d.) กล่าวว่าการศึกษาของพวกเขาได้พิสูจน์ว่า สไต ล์ 9,9 จะทำให้ผลการดำเนินงานสูงขึ้น การเข้าออกจากงานและการขาดงานลดลง และความพอใจของพนักงานจะเพิ่มสูงขึ้นแนวความคิดของตารางการบริหารได้ถูกแนะนำแก่ผู้บริหารหลายพันคนนับตั้งแต่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในปี 2503 เบลคและมูตัน (Blake & Mouton.) ได้ดำเนินการพัฒนาผู้บริหารด้วยตารางการบริหารไปทั่วโลก

8. ความหมาย แนวความคิด และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

กีรติ บุญเจือ (2525: 1-3) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความรู้ ไว้ดังนี้
ความรู้ หมายถึง ความรู้ทางตาเพียงอย่างเดียว ส่วน ความเข้าใจ หมายถึง ความรู้ลึกซึ้งที่สามารถเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาการต่าง

จิตรา วสุวานิช(2528: 6) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง การจำข้อเท็จจริง เรื่องราว รายละเอียดที่ปรากฏในตำราหรือสิ่งที่ได้รับการบอกกล่าว

ไพศาล หวังพาณิช (2526: 96) ได้ให้ความหมายความรู้ว่า หมายถึง บรรดาข้อเท็จจริง หรือรายละเอียดของเรื่องราวอันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมา ส่วนความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ความจำ ไปดัดแปลง ปรับปรุงเพื่อให้สามารถจับใจความ อธิบายหรือเปรียบเทียบย่นย่อเรื่องราว ความคิดข้อเท็จจริงต่าง ๆได้

กู๊ด (Good,1973: 325) ได้ให้ ความหมายของความรู้ ว่าคือ ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์และรายละเอียดต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและเก็บรวบรวมสะสมไว้

อนันต์ ศรีโสภา (2542: 19-20) กล่าวว่า ความรู้หมายถึงความจำในสิ่งที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนและความเข้าใจคือ ความเข้าใจในความหมายของสิ่งนั้น โดยรายละเอียดของเรื่องความรู้ความเข้าใจไว้ดังนี้

ความรู้ หมายถึง ความสามารถในทางพุทธิปัญญา ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ทางสมอง ซึ่งเรียงจากพฤติกรรมที่ยากดังต่อไปนี้

1. ความรู้ ความจำในสิ่งที่เคยมีประสบการณ์ มาก่อน ได้แก่

1.1 ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาเฉพาะ

1.1.1 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของคำต่าง ๆ

1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับความจริงต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ เวลา เหตุการณ์ บุคคลสถานที่ แหล่งกำเนิด

1.2 ความรู้เกี่ยวกับวิธีและการดำเนินงานเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

1.2.1 ความรู้เกี่ยวกับลักษณะแบบแผนต่าง ๆ

1.2..2 ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มและการจัดลำดับ

1.2..3 ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกและแบ่งประเภทของสิ่งของ

1.2.4 ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวีการดำเนินงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.3 ความรู้เกี่ยวกับการรวบรวมแนวคิด และโครงสร้างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.3.1 ความรู้เกี่ยวกับการใช้กำนี้ในการบรรยายคุณค่า หรือพยากรณ์ หรือตีความของสิ่งที่เราสังเกตเห็น

1.3.2 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและโครงสร้าง

บลูม (Bloom.1956: 89-96) ได้อธิบายความหมายของความรู้ความเข้าใจไว้ว่า ความรู้ หมายถึง พฤติกรรมและสถานการณ์ต่าง ๆซึ่งเน้นการจำไม่ว่าจะเป็นการระลึกถึงหรือระลึกได้ก็ตาม เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอันสืบเนื่องมาจากการเรียนรู้ และความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถทางปัญญาและทักษะอัน ได้แก่

1. ความสามารถที่จะให้ความหมายของคำ(การแปล)

2. ความสามารถในการเข้าใจความหมายของการคิด(ตีความ)

3. ความสามารถในการคาดคะเนถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นจากการกระทำ(การประเมินค่า)

ดังนั้นบุคคลจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะต้องมีองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ Bloom และคณะได้แบ่งระดับความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็น 6 ระดับ เรียงจากพฤติกรรมขั้นง่ายไปสู่ขั้นยากดังนี้

1.ความรู้(ความจำ) หมายถึง การจำและการระลึกได้ที่มีต่อความคิด วัตถุ และปรากฏการณ์ต่าง ๆ

2.ความเข้าใจ หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสื่อความหมายและความสามารถ แปล สรุป หรือขยายความสื่อความหมายนั้นได้

3. การนำไปใช้ หมายถึง การนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. การวิเคราะห์ หมายถึง การพิจารณาแยกแยะเนื้อหาออกเป็นส่วนย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน

5. การสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

6. การประเมินผล หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมส่วนประกอบย่อย ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์

สุนันท์ ศลโกสุม (25245) ได้กล่าวไว้ว่าความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการเก็บรวบรวมความรู้ และขยายความรู้นั้นให้ไกลออกจากเดิมอย่างสมเหตุสมผล

การวัดความรู้

ชวาล แพรัตกุล (2526: 201-224) การวัดความรู้ เป็นการวัดสมรรถภาพทางสมองด้านการระลึกของความจำนั่นเองเป็น การวัดเกี่ยวกับเรื่องราวที่เคยมีประสบการณ์ หรือเคยรู้ เคยเห็น และทำมาก่อนแล้วทั้งสิ้น การวัดความรู้ ความจำ สามารถสร้างคำถามด้านนี้ได้หลายลักษณะด้วยกัน ลักษณะของคำถามจะแตกต่างกันไปตามชนิดของความรู้ ความจำ แต่มีลักษณะร่วมกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ เป็นคำถามที่ให้การระลึกถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาที่จำได้ไว้ก่อน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของ คำศัพท์ นิยาม แบบแผน หรือหลักการ ทฤษฎี ดังกล่าวต่อไปนี้

1. ถามความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ และนิยาม ได้แก่ โจทย์ที่ถามว่า คำ หรือกลุ่มคำที่ใช้ในวิชานั้น ๆ คือ อะไร มีความหมายอย่างไร

2. ถามความรู้เกี่ยวกับกฎและความจริง ได้แก่ การถามสูตร กฎเกณฑ์ ความจริง ข้อเท็จจริง เรื่องราวในความหรือเนื้อหาความสำคัญต่าง ๆ ตามที่ได้พิสูจน์หรือตกลงยอมรับตามหลักวิชานั้น ๆ

3. ถามความรู้ในการดำเนินการ คือ ถามเรื่องราวนั้น ๆ เหตุการณ์นั้น ๆ หรือข้อความต่าง ๆที่ได้มานั้นมีมาอย่างไร ใช้ระเบียบวิธีการอย่างไร

4. ถามความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผน ได้แก่ การถามถึงแบบแผน แบบฟอร์ม ตามจารีตประเพณีที่เคยปฏิบัติ กันแม้ว่าเรื่องของแบบฟอร์มนี้ จะเป็นเพียงความเห็นที่ตกลงยอมรับกันตามความนิยมหรือตามลัทธิธรรมเนียมประเพณี ในแต่ละยุคแต่ละสังคมก็ตาม ก็นับว่ามีความสำคัญต่อวัฒนธรรมและการสื่อสารเป็นอันมาก เพราะความเป็นระเบียบสอดคล้องกันนี้จะทำให้การติดต่อสะดวกขึ้น เข้าใจง่ายขึ้นและเข้าใจตรงกันด้วย

5. ถามเกี่ยวกับลำดับขั้นและแนวโน้ม ว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ มีความเคลื่อนไหว โน้มเอียงหรือเสื่อมโทรมไปในทิศทางใด ตามลำดับกาลเวลาอย่างไร

6. ถามเกี่ยวกับการจำแนกประเภท ได้แก่ คำถามที่ให้จัดประเภทสิ่งของ หรือเรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ ให้เป็นหมวดหมู่ตามประเภท

7. ถามความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ได้แก่ คำถามที่ต้องการวัดว่า ผู้สอบถามสามารถจดจำกฎเกณฑ์ต่างๆ สำหรับการวิจัย และตรวจสอบข้อเท็จจริงต่าง ๆได้หรือไม่

8. ถามเกี่ยวกับวิธีการหรือวิธีการดำเนินงาน คือ ถามว่าการที่ได้มาซึ่งผลลัพธ์ต่าง ๆนั้น จะต้องใช้เทคนิคอะไร

9. ถามความรู้รวบยอดในเนื้อเรื่อง ความจำประเภทนี้ เป็นจุดจบของการสั่งสอนด้วย วิชาความรู้ เป็นคำถามที่จะวัดว่า ผู้ตอบสามารถจำข้อสรุป หรือหลักการใหญ่ ในเรื่องเดียวกันหรือไม่

10. ถามความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและโครงสร้าง เป็นคำถามที่จะวัดว่าสามารถระลึกความสัมพันธ์จากทฤษฎีและหลักวิชาต่าง ๆ มาลงสรุปเป็นเนื้อความใหญ่ ๆ ในเรื่องเดียวกันหรือไม่

11. ความรู้เกี่ยวกับหลักวิชาการ และการขยายวิชา ได้แก่ คำถามที่มุงวัดว่าผู้ตอบสามารถจำหลักการต่าง ๆ อันเป็นสาระสำคัญของวิชานั้น ๆได้หรือไม่

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจของบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปตามความสามารถในการจดจำเรื่องราวและประสบการณ์ของบุคคล

9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้องพบว่า ได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพอใจในงานและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาไว้หลายท่านซึ่งสามารถนำมากำหนดแนวทางศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะ เขตภาษีเจริญ โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ ไลเคริ์ท, เบรคและมูทอนและเทนเนอร์บาน มาใช้เป็นกรอบ แนวความคิดในการศึกษาวิจัย พบว่าแบบภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชาที่มีรูปแบบพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการ ทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า

มยุรี รังษีสมบัติศิริ (2530) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน กรณีศึกษาการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ ไลเคริ์ท พบว่าแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมสูงกว่าที่มีแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชามีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน (2539) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยนำเอาทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูทอน ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มี สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน

2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มี สหสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน

3. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มี สหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน

4. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (1,1)มี สหสัมพันธ์ทางลบในระดับมากกับความพึงพอใจในงาน

5. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ (5,1) ไม่มีสหสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

6. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาแบบ ฉวย โอกาส (OPP)มีสหสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน

ซาเวอรี(นพวรรณ กาจนะวรรณ. 2540: 46; อ้างอิงจาก Savery.1964: 32) ศึกษาความแตกต่างระหว่าง รูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้และความต้องการซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าใครเป็นผู้ทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เปรียบเทียบกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ใครเป็นผู้ทำการตัดสินใจ แบ่งเป็นแบบประชาธิปไตย(Democratic) และแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic)ผลปรากฏว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชาย

2. ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้แบบการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาตรงกัน

3. กรณีที่มีความแตกต่างระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาตามการรับรู้กับความต้องการอย่างมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหญิงจะเกิดความรู้สึกคับข้องใจมากกว่าชาย

4. ยิ่งมีความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมการนำตามการรับรู้และความต้องการมากเท่าใดคนจะอยากอยู่กับองค์การน้อยลงเท่านั้น ไม่ว่าบุคคลจะรับรู้ว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมการบังคับบัญชาแบบใดยิ่งมีความแตกต่างมากผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งมีความพึงพอใจในงานน้อยลง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะเป็นตัวชี้บอกความพึงพอใจใจงานตลอดจนความผูกพันธ์กับองค์การในระยะยาว

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา กรณีศึกษา บริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงานระยอง โดยนำเอาทฤษฎีข่ายการบริหารของ (Blake; & Mouton. 1986) มาเป็นกรอบแนวคิดมาศึกษาวิจัย พบว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยรวมว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะผู้นำแบบทีมงาน เหมาะสมมาก แบบสโมสรและแบบเดินสายกลาง เหมาะสมปานกลาง ส่วนแบบอื่น ๆ เหมาะสมน้อย

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศ, อายุ, ระดับการศึกษา และอายุงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมและด้านแบบสโมสรและแบบปล่อยตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมานี้ มีข้อพิจารณา คือ ในการศึกษาของดุษฎี บวรสันติสุทธิ์ (2547) เป็นการศึกษาในแง่ของความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาซึ่งอาศัยทฤษฎีข่ายการบริหารของ (Blake & Mouton.1986) มาเป็นกรอบในการศึกษาส่วนการศึกษาของพัชรินทร์ ยอดพยุง (2529) เป็นการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ (Likert.1991), (Tannenbaum.1987) และ (Blake; & Mouton.1986) มาเป็น

กรอบในการศึกษาวิจัย แต่มิได้เน้นถึงการแยกแบบภาวะผู้นำว่ามีลักษณะอย่างไร แบ่งเป็นกี่ประเภทตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หากแต่พิจารณาในส่วนที่คล้ายคลึงกัน คือ เรื่องความพึงพอใจในการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และในส่วนของความพอใจในงานก็เช่นเดียวกัน ส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ ก่อให้เกิดความพอใจในงานเท่านั้น เช่น การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชานั้นไม่ได้มีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานโดยตรง หากมีการศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมต่างๆอย่างไรในการปฏิบัติงานซึ่งเชื่อว่าจะทำให้เห็นภาพของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

โดยการศึกษาวิจัยนั้นได้นำหลักทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นหลักในการทำการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดด้านหลักของพรหมวิหาร 4 นำหลักทสุตตรสูตร ปาฏิกวัคค์ ทีฆนิกาย สุตตันตปิฎก เล่มที่ 10 และวิภังค์ อภิธัมมปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35 มาเป็นหลักในการทำการศึกษาวิจัย ซึ่งหลักพรหมวิหาร 4 นี้ได้อธิบายถึงความสำคัญของหลักพรหมวิหาร 4 รวมถึงความหมายของหลักพรหมวิหาร 4 ไว้อย่างชัดเจน

2. กรอบแนวคิดด้านความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น นำหลักทฤษฎี ERG (อ้างอิงจาก อร่าม ศิริพันธุ์. ม.ป.ป. 7) โดยทำให้สามารถแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอย่างเห็นได้อย่างชัดเจน

3. กรอบแนวคิดด้านความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น นำทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (1960) มาเป็นหลักในการวัดความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

4. กรอบแนวคิดด้านพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา นำทฤษฎีระบบการบริหารของไลเคิร์ท (1991) มาใช้ในการศึกษาวิจัย ระบบการบริหารงานของไลเคิร์ทนั้นเป็นการวัดพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาใช้ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นได้

5. กรอบแนวคิดด้านความรู้ความเข้าใจ นำหลักทฤษฎีของ บลูม (Bloom. 1956: 89-96) มาใช้ในการศึกษาวิจัยในเรื่องความรู้ความเข้าใจของหลักพรหมวิหาร 4 เบื้องต้นได้อย่างชัดเจน

ในการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นนั้นหากใช้หลักทฤษฎีดังที่กล่าวมาข้างต้นจะทำให้สามารถทำการศึกษาวิจัยได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยมีสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงานไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 13) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดสูงสุดที่ยอมให้เกิด 5% ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่างและเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง คำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 13)

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดตัวอย่าง

Z แทน ระดับความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่มีค่าเท่ากับ 95% โดยที่ $\alpha = .05$ หรือ $1- \alpha/2 = .975$ จะทำให้ $Z = Z0.975 = 1.96$

E แทน ความคลาดเคลื่อนที่จะยอมให้เกิดขึ้นโดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อน = .05

โดยแทนค่าดังนี้

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$$n = 384.16 \text{ หรือ } 385 \text{ คน}$$

ผู้วิจัยได้สำรองการสูญเสียของแบบสอบถามอีก 15 ตัวอย่าง ชุดดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 400 ตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากบริเวณศูนย์กลางในการทำงานของบุคคลทั่วไปในย่านธุรกิจจำนวนทั้งสิ้น 5 พื้นที่ ดังนี้บริเวณพื้นที่ สีลม สาทร ปทุมวัน อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ

2.ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเขตทั้งหมด 5 พื้นที่ ได้แบ่งในจำนวนที่เท่าๆกัน เพื่อให้เกิดการกระจายกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ได้จำนวนตัวอย่างพื้นที่ละ 80 คน โดยมีการจัดเก็บบริเวณพื้นที่รถไฟฟ้า บีทีเอส สถานีศาลาแดง สยาม อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ รวมถึงบริเวณตึกสำนักงานต่างๆที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน

3. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยกระจายแบบสอบถามไปยังสถานที่ต่างๆ ทั้ง 5 พื้นที่ โดยขอความร่วมมือจากบุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรที่ทำงานอยู่ในเขตดังกล่าว ในการตอบแบบสอบถาม

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ เป็นคำถามชนิดปลายเปิดและมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question) มีรายละเอียด ดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1. เพศชาย 2. เพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงอายุ (มัลลิกา บุนนาค. 2537: 29) มีการคำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงอายุ} = \frac{65 - 25}{4}$$

$$= 10$$

โดยแสดงช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถามดังนี้

1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. 25-34 ปี
3. 35-45 ปี 4. 45 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 4 อาชีพหลัก เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1. ข้าราชการ/ รัฐวิสาหกิจ
2. พนักงานบริษัทเอกชน
3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4.

ข้อที่ 5 รายได้ต่อเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงรายได้ (มัลลิกา บุนนาค. 2537: 29) มีการคำนวณดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงรายได้} = \frac{60{,}000 - 10{,}000}{5}$$

$$= 10{,}000$$

โดยแสดงช่วงรายได้ต่อเดือนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถามดังนี้

1. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท
2. 10,001 - 20,000 บาท
3. 20,001 - 30,000 บาท
4. 30,001 - 40,000 บาท
5. 40,001 บาทขึ้นไป

ข้อที่ 6 สถานภาพ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่

1. โสด
2. สมรส / อยู่ด้วยกัน
3. หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4 โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบให้เลือกตอบ 2 ตัวเลือก คือ ใช่ กับ ไม่ใช่ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 10 ข้อ เป็นการวัดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องของ หลักพรหมวิหาร 4 โดยการวัดความรู้ความเข้าใจ (ชวาล แพรัตกุล. 2526: 201- 224) เป็นการวัดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักพรหมวิหาร 4 ความหมายขององค์ประกอบต่างๆ ของพรหมวิหาร 4 รวมถึงการนำหลักพรหมวิหาร 4ไปใช้ในชีวิตประจำวัน โดยการวัดความรู้ความเข้าใจในส่วนของแบบสอบถามมีข้อถูกทั้งหมด 6 ข้อ ข้อผิดทั้งหมด 4 ข้อ จากทั้งหมด 10 ข้อคำถาม เป็นเกณฑ์การวัดระดับความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น (Bloom.1956: 89-96) โดยวัดในระดับพื้นฐาน 3 ระดับแรก คือ วัดความรู้ ความเข้าใจ และการนำไปใช้ ซึ่งในแบบสอบถามได้มีการแบ่งดังต่อไปนี้

คำถามข้อที่ 1,2,3,10 เป็นคำถามเพื่อเป็นการวัดความรู้เกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร4 ในเบื้องต้น

คำถามข้อที่ 4,5,6,7 เป็นคำถามเพื่อเป็นการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ในเบื้องต้น

คำถามข้อที่ 8,9 เป็นคำถามเพื่อเป็นการวัดการนำหลักพรหมวิหาร 4 เบื้องต้นไปใช้ในชีวิตประจำวัน

เมื่อรวบรวมคะแนนและแจกแจงความถี่แล้ว จะได้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาแบ่งความรู้ความเข้าใจ ออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งมีสูตรการคำนวณดังนี้ (ลัดดาวัลย์ หวังพานิชย์. 2529)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ช่วงอายุ} = \frac{10 - 0}{3}$$

$$= 3.33 \sim 4$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

คะแนน 8 – 10 มีความรู้ความเข้าใจระดับมาก

คะแนน 4 – 7 มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง

คะแนน 0 – 3 มีความรู้ความเข้าใจระดับน้อย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้าน เมตตา มีคำถามจำนวน 4 ข้อ

2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้าน กรุณา มีคำถามจำนวน 4 ข้อ

3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้าน มุทิตา มีคำถามจำนวน 4 ข้อ

4. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้าน อุเบกขา มีคำถามจำนวน 4 ข้อ

ซึ่งมีจำนวนคำถามรวม 16 ข้อ เป็นคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด ใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่เคยมีพฤติกรรม

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมนานๆ ครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมบางครั้ง

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมบ่อยครั้ง

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมบ่อยครั้งมาก

ในการประเมินผลใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของอัตรภาคชั้น (มัลลิกา บุนนาค. 2537: 29) เป็นการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยแต่ละลำดับชั้น มีดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เคยมีพฤติกรรม
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมนานๆครั้ง
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมบางครั้ง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมบ่อยครั้งมาก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบ ซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียล (Semantic Differintial Scale) โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ/เฉยๆ
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย
ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการประเมินผลใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของอัตรภาคชั้น (มัลลิกา บุนนาค. 2537: 29) เป็นการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยแต่ละลำดับชั้น มีดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดระดับความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่มีความผูกพัน
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความผูกพันน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความผูกพันปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความผูกพันมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความผูกพันมากที่สุด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบ ซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียล (Semantic Differintial Scale) โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ/เฉยๆ
ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย
ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ในการประเมินผลใช้สูตรการคำนวณช่วงความกว้างของอัตรภาคชั้น (มัลลิกา บุนนาค. 2537: 29) เป็นการคำนวณระดับการให้คะแนนเฉลี่ยแต่ละลำดับชั้น มีดังนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุดจำนวนชั้น}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการวัดระดับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่มีความพึงพอใจ
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด

วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดขอบเขตของแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของพรหมวิหาร 4 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ ไปขอคำแนะนำจากประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ พิจารณา ตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

วิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่ได้ มาทำการปรับปรุงให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยวตรงตามเนื้อหา (Validity) จากนั้นนำมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อปรับให้ความชัดเจนก่อนนำไปทดลองใช้

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เป็นการทดสอบความเชื่อมั่นของกลุ่มคำถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบัด (Cronbach's alpha coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 449)

$$\text{Cronbach's alpha } (\alpha) = \frac{k\overline{\text{Covariance}} / \overline{\text{Variance}}}{1 + (k-1)\overline{\text{Covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

โดยที่ k = จำนวนคำถาม

$\overline{\text{Covariance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{\text{Variance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

จากการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบัด (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ทั้งในส่วนของพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีค่าเท่ากับ 0.7949, 0.8485, 0.7743, 0.8043, 0.8883 และ 0.9449 ตามลำดับ

ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $1 \geq \alpha \geq 0$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อถือได้มาก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป\

4. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดทำข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยนำแบบสอบถามที่ได้รวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์

2. การลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ทำการลงรหัสแล้วทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เหตุผลสำคัญที่สุดในการใช้หลักพรหมวิหาร4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นร้อยละ (Percentage) เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลการมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลการมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

2.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ทดสอบสมมติฐาน ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-WayAnalysis of Variance: ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2กลุ่ม ใช้ทดสอบสมมติฐาน ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ส่วนต่อเดือน

2.3 สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลส่วนตัวของผู้บริโภคในแบบสอบถามส่วนที่ 1

$$P = \frac{f}{n}(100)$$

เมื่อ P คือ ค่าร้อยละ หรือ % (Percentage)

F คือ ค่าความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นค่าร้อยละ

n คือ ค่าจำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 49)

$$\overline{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยใช้แปลความหมายของข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยใช้สูตรดังต่อไปนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 49) ใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum X^2)$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (α- coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 449)

$$\text{Cronbach's alpha } (\alpha) = \frac{k\overline{\text{Covariance}} \,/\, \overline{\text{Variance}}}{1 + (k-1)\overline{\text{Covariance}} \,/\, \overline{\text{variance}}}$$

โดยที่ k = จำนวนคำถาม

$\overline{\text{Covariance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{\text{Variance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

3.1 ค่าสถิติ t-test เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ในกรณีทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานจำนวน 1 ข้อ ในข้อที่ 1 ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ด้านเพศ (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541: 165)

ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มเท่ากัน $S_1^2 = S_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{S_p\sqrt{\frac{1}{n_2} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ $\overline{X_i}$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ i ; i = 1 , 2

S_p แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

n_i แทน ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่ i

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ i ; i = 1 , 2

$$S_p^2 = \frac{(n_i - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

ในกรณีความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน $S_1^2 \neq S_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ = V

$$V = \frac{\left[s_1^2 / n_1 + s_2^2 / n_2 \right]^2}{\frac{\left(s_1^2 / n_1 \right)}{n_1 - 1} + \frac{\left(s_2^2 / n_2 \right)}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\overline{X_1}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\overline{X_2}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

s_1^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

s_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

V แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.2 ค่า F-Test ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ใช้ทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานจำนวน 4 ข้อ ตั้งแต่ข้อที่ 2-7 ในด้าน อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน และภูมิลำเนา (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2541: 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution

MS_b แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean square between groups)

MS_w แทนค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม(Meansquare between error)

Df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ได้แก่ ระหว่างกลุ่ม (k-1), ภายในกลุ่ม (n-k)

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545: 333)

$$LSD = t_{1-\alpha/2;n-k}\sqrt{MSE\left[\frac{1}{n_i}+\frac{1}{n_j}\right]}$$

โดยที่ ni ≠ nj

เมื่อ LSD แทน ผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j

$t_{1-\alpha/2;n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ T-distribution ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n-k

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

n_i แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i

n_j แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j

α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

ใช้ค่า Brown-Forsythe (β) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}} \quad \text{โดยค่า} \quad MS_{(W)} \sum_{i=1}^{k}\left(1-\frac{n_j}{N}\right)s_1^2$$

เมื่อ β แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

$MS_{(B)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)

$MS_{(W)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe

k แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง

ni แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i

N แทน ขนาดของประชากร

s_1^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\overline{x_i} - \overline{x_j}}{MS_{(w)}\left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}\right)}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$MS_{(W)}$ แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Fordythe

$\overline{X_i}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i

$\overline{X_j}$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ j

N_i แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ i

Nj แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ j

3.3 ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ Pearson Product – moment correlation เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 332-333)

$$\mathbf{r} \qquad \frac{n\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{[n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2][n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

เมื่อ r = สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ΣX = ผลรวมคะแนน X

ΣY = ผลรวมคะแนน Y

ΣX^2 = ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง

ΣY^2 = ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

ΣXY = ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนชุด X และชุด Y

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ ความหมายของค่า r มีดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545: 280)

1. ค่า เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะลดลง แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม

2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า X เพิ่ม Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย

3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1หมายถึง X และ Yมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

4. ถ้า rมีค่าเข้าใกล้ –1หมายถึง XและYมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้า r = 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

ระดับความสัมพันธ์สามารถอธิบายได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2549: 266)

ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์		ระดับความสัมพันธ์
± .81 ถึง ± 1	ถือว่า	มีความสัมพันธ์สูงมาก
± .61 ถึง ± .80	ถือว่า	มีความสัมพันธ์สูง
± .41 ถึง ± .61	ถือว่า	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
± .21 ถึง ± .40	ถือว่า	มีความสัมพันธ์ต่ำ
± .01 ถึง ± .20	ถือว่า	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการผลการวิเคราะห์เรื่อง "การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น" ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (t - distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา (F - distribution)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
Sig	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของ

พรหมวิหาร 4 โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ทั้งหมด 4 ด้านคือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

สมมติฐานข้อที่ 4 ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ โดยนำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ แสดงดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	167	41.75
หญิง	233	58.25
รวม	400	100.0

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	74	18.5
25 - 34 ปี	182	45.5
35 - 44 ปี	76	19.0
45 ปีขึ้นไป	68	17.0
รวม	400	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	97	24.25
ปริญญาตรี	235	58.75
สูงกว่าปริญญาตรี	68	17.0
รวม	400	100.0
4. อาชีพหลัก		
ข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ	141	35.25
พนักงานเอกชน	259	64.75
รวม	400	100.0
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	104	26.0
10,001 - 20,000 บาท	118	29.5
20,001 - 30,000 บาท	75	18.75
30,001 - 40,000 บาท	63	15.75
40,001 บาทขึ้นไป	40	10.0
รวม	400	100.0
6. สถานภาพ		
โสด	269	67.25
สมรส/อยู่ด้วยกัน	117	29.25
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	14	3.5
รวม	400	100.0

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 400 คน ได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.25 และเพศชาย จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.75

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา คือ อายุ 35-44 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 อายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.75 รองลงมามีระดับกาศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.25 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 ตามลำดับ

อาชีพหลัก พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มีอาชีพหลักส่วนใหญ่เป็นพนักงานเอกชน จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 64.75 และมีอาชีพหลักเป็นข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.25 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รองลงมาคือ มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 และมีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มี สถานภาพโสด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 67.25 รองลงมา สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 29.25 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านสถานภาพ มีความแตกต่างทางด้านจำนวน(ความถี่)ของข้อมูลอยู่มาก และมีจำนวนร้อยละน้อยกว่า 10 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลด้านสถานภาพดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน(ความถี่) ใหม่ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านสถานภาพ แบ่งชั้นความถี่ใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	269	67.25
สมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	131	32.75
รวม	400	100.0

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลในการแบ่งชั้นความถี่ใหม่ เป็นดังนี้

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานส่วนใหญ่มี สถานภาพโสด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 67.25 รองลงมาสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.75

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 400 คน โดยนำเสนอในรูปของจำนวน และร้อยละ แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4	**จำนวน**	**ร้อยละ**
1. หลักพรหมวิหาร 4ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา		
ใช่	393	98.25
ไม่ใช่	7	1.75
รวม	400	100.0
2. หลักพรหมวิหาร 4**ไม่**มีความเกี่ยวข้องกับทางพระพุทธศาสนา		
ใช่	64	16.08
ไม่ใช่	334	83.92
รวม	398	100.0
3. มรรค8 ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักพรหมวิหาร		
ใช่	227	57.32
ไม่ใช่	169	42.68
รวม	396	100.0
4. เมตตา หมายถึงความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้คนอื่นมีความสุขมีจิตใจอันดี มีไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า		
ใช่	391	98.0
ไม่ใช่	8	2.0
รวม	399	100.0
5. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์		
ใช่	384	96.0
ไม่ใช่	16	4.0
รวม	400	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4	จำนวน	ร้อยละ
6. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตใจผ่องใส		
ใช่	392	98.2
ไม่ใช่	7	1.8
รวม	399	100.0
7. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความ รักและความชัง		
ใช่	390	97.5
ไม่ใช่	10	2.5
รวม	400	100.0
8. การที่มีความเมตตา ความกรุณาให้กับผู้อื่นนั้นต้องเลือกปฏิบัติกับบุคคลที่จะได้รับประโยชน์เท่านั้น ถ้าไม่ได้รับประโยชน์จะไม่ปฏิบัติด้วย		
ใช่	60	15.0
ไม่ใช่	340	85.0
รวม	400	100.0
9. บางครั้งถ้ามีความเกลียดชังในตัวของบุคคลนั้นก็ **ไม่**จำเป็นที่จะต้อง วางตัวและวางใจให้เป็นกลางแต่อย่างใด สามารถเอนเอียงตามความรู้สึกของตนได้		
ใช่	85	21.25
ไม่ใช่	315	78.75
รวม	400	100.0
10. หลักพรหมวิหาร 4 ถือว่าเป็นหลักในการครองเรือนของชาวพุทธศาสนา		
ใช่	339	85.0
ไม่ใช่	60	15.0
รวม	399	100.0

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 400 คน ได้ดังนี้

คำถาม ข้อ1. หลักพรหมวิหาร 4ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 98.25 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75

คำถาม ข้อ2. หลักพรหมวิหาร 4ไม่มีความเกี่ยวข้องกับทาง พระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.08 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 83.92

คำถาม ข้อ3. มรรค8 ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักพรหมวิหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 57.32 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.68

คำถาม ข้อ4. เมตตา หมายถึงความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้คนอื่นมีความสุขมีจิตใจอันดี มีไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 391คน คิดเป็นร้อยละ 98.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2

คำถาม ข้อ5. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1ว่า ใช่ จำนวน 384คน คิดเป็นร้อยละ 96.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4

คำถาม ข้อ6. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขมีจิตใจผ่องใส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 98.2 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

คำถาม ข้อ7. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความ รักและความชัง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

คำถาม ข้อ8. การที่มีความเมตตา ความกรุณาให้กับผู้อื่นนั้น ต้องเลือกปฏิบัติกับบุคคลที่จะได้รับประโยชน์เท่านั้น ถ้าไม่ได้รับประโยชน์จะไม่ปฏิบัติด้วย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0

คำถาม ข้อ9. บางครั้งถ้ามีความเกลียดชังในตัวของบุคคลนั้นก็ไม่จำเป็นที่จะต้องวางตัวและวางใจให้เป็นกลางแต่อย่างใด สามารถเอนเอียงตามความรู้สึกของตนได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75

คำถาม ข้อ10. หลักพรหมวิหาร 4 ถือว่าเป็นหลักในการครองเรือนของชาวพุทธศาสนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง แสดงดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง

ระดับคะแนน	ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
5	ปานกลาง	6	1.5
6	ปานกลาง	28	7.0
7	ปานกลาง	37	9.25
8	มาก	68	17.0
9	มาก	168	42.0
10	มาก	93	23.25
รวม		400	100.0

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง จำนวน 400 คน ได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 5 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 6 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 7 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.25

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 8 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 9 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 10 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 23.25

เนื่องจากข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง มีความแตกต่างทางด้านจำนวน (ความถี่) ของข้อมูลอยู่มาก ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน (ความถี่) ใหม่ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง แบ่งชั้นความถี่ใหม่

ระดับคะแนน	ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
5 - 7	ปานกลาง	71	17.75
8 - 10	มาก	329	82.25
รวม		400	100.0

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง ในการแบ่งชั้นความถี่ใหม่ เป็นดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 5-7 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75

ผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนเท่ากับ ระดับคะแนน 8-10 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 82.25

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ทั้งหมด 4 ด้านคือด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ทั้งหมด 4 ด้านคือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา จำนวน 400 คน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
หลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา			
1. การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน	3.31	0.913	บางครั้ง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน	3.64	0.910	บ่อยครั้ง
3. การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน	3.50	0.896	บ่อยครั้ง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม	3.49	0.934	บ่อยครั้ง
รวม	3.48	0.793	บ่อยครั้ง
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน กรุณา			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน	3.45	0.919	บ่อยครั้ง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้	3.62	0.887	บ่อยครั้ง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน	3.68	0.919	บ่อยครั้ง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้	3.54	0.988	บ่อยครั้ง
รวม	3.57	0.821	บ่อยครั้ง

ตาราง 6 (ต่อ)

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
หลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน	3.55	0.985	บ่อยครั้ง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน	3.40	0.993	บางครั้ง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส	3.53	0.917	บ่อยครั้ง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน	3.63	0.946	บ่อยครั้ง
รวม	3.53	0.841	บ่อยครั้ง
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน อุเบกขา			
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน	3.57	0.901	บ่อยครั้ง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง	3.57	0.963	บ่อยครั้ง
3. การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม	3.57	0.947	บ่อยครั้ง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา	3.67	0.959	บ่อยครั้ง
รวม	3.59	0.870	บ่อยครั้ง
สรุปภาพรวมพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	3.54	0.767	บ่อยครั้ง

จากตาราง 6 แสดงภาพรวมพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 พบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในองค์กรมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.50, 3.49 ตามลำดับและ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม และ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับมีพฤติกรรมบางครั้ง คือ การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้และผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68, 3.62, 3.54 ,3.45 ตามลำดับ

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับความสำเร็จของท่าน และผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63, 3.55 ,3.53 และ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบางครั้ง คือผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง และ การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ,3.57, 3.57, 3.57 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จำนวน 400 คน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	3.40	0.816	ปานกลาง
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.39	0.891	ปานกลาง
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	3.67	0.842	มาก
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	3.25	0.871	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.82	0.760	มาก
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	3.99	0.761	มาก
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	3.48	0.986	มาก
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.36	0.958	ปานกลาง
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	4.05	0.873	มาก
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.53	0.950	มาก
สรุปภาพรวมความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	3.58	0.630	มาก

จากตาราง 7 แสดงภาพรวมความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับปานกลาง คือ หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือ การได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน และปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ,3.39 , 3.36 ,3.25 ตามลำดับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับมาก คือ ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหาก

ท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน และ การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ,3.99 ,3.82 ,3.53 ,3.48 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จำนวน 400 คน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความเป็นกันเองในการทำงานกับท่าน	3.93	0.797	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุภาพอ่อนโยนต่อท่าน	3.79	0.856	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความประนีประนอมต่อท่าน	3.79	0.842	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจในความรู้สึกของท่าน	3.46	0.852	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปกป้องท่านได้	3.52	0.912	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเมตตากับท่าน	3.79	0.832	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับท่าน	3.80	0.817	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษากับท่านได้ทุกเรื่อง	3.41	0.930	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความโอบอ้อมอารีกับท่าน	3.74	0.858	มาก
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรัก ความห่วงใยต่อตัวท่านและครอบครัว	3.47	0.923	มาก
สรุปภาพรวมความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	3.67	0.724	มาก

จากตาราง 8 แสดงภาพรวมความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความเป็นกันเองในการทำงานกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุภาพอ่อนโยนต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความประนีประนอมต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเมตตากับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความโอบอ้อมอารีกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปกป้องท่านได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรัก ความห่วงใยต่อตัวท่านและครอบครัว ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจในความรู้สึกของท่าน และผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษากับท่านได้ทุกเรื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 , 3.80 ,3.79 ,3.79 , 3.79 , 3.74 , 3.52 , 3.47 ,3.46 ,3.47 ,3.41 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่1บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

ในด้าน เพศ อาชีพหลัก และสถานภาพ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติ Independent t-test ในด้านอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ สถิติ One-way ANOVA (One-Way Analysis of Variance)

เพศ

สมมติฐานข้อที่ 1.1 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน เพศ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน เพศ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน เพศ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน(Independent Sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามเพศ

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances F	Sig.	เพศ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Equal Variances assumed	0.000	1.000	ชาย	3.44	0.803	0.822	398	0.412
			หญิง	3.37	0.826			
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assumed	0.263	0.608	ชาย	3.51	0.898	2.370*	398	0.018
			หญิง	3.30	0.877			
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Equal Variances assumed	0.109	0.741	ชาย	3.75	0.854	1.754	398	0.080
			หญิง	3.61	0.830			
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Equal Variances assumed	0.962	0.327	ชาย	3.38	0.862	2.488*	398	0.013
			หญิง	3.16	0.869			
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assumed	1.210	0.272	ชาย	3.86	0.736	0.886	398	0.376
			หญิง	3.79	0.777			

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances F	Sig.	เพศ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	0.508	0.476	ชาย	4.01	0.788	0.300	398	0.764
			หญิง	3.98	0.743			
Equal Variances assumed								
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	0.471	0.493	ชาย	3.53	1.017	0.892	398	0.373
			หญิง	3.44	0.963			
Equal Variances assumed								
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.092	0.762	ชาย	3.45	0.973	1.578	398	0.115
			หญิง	3.30	0.944			
Equal Variances assumed								
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.550	0.111	ชาย	4.10	0.887	0.840	398	0.401
			หญิง	4.02	0.863			
Equal Variances assumed								
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.360	0.549	ชาย	3.53	0.962	0.035	398	0.972
			หญิง	3.52	0.943			
Equal Variances assumed								

ตาราง 9 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		เพศ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	0.074	0.785	ชาย	3.64	0.631	1.586	398	0.114
			หญิง	3.54	0.626			
Equal Variances assumed								

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ผลการทดสอบสมมติฐานความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามเพศ พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.785 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.114 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 1.000 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.412 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.608 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.018 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเพศชายมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าเพศหญิง

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.741 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.080 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.327 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.013 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเพศชายมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองท่านมากกว่าเพศหญิง

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.272 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.376 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.476 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.764 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.493 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.373 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.762 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความ

แปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.115 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.111 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.401 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.549 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามเพศ พบว่า ด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.972 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุ

สมมติฐานข้อที่ 1.2 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อายุ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อายุ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อายุ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้สถิติค่า F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผล การทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	1.643	3	396	0.179
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.694	3	396	0.168
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	1.419	3	396	0.237
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	0.863	3	396	0.461

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.614	3	396	0.185
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	2.883*	3	396	0.036
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	2.232	3	396	0.084
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.555	3	396	0.645
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.144	3	396	0.933
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.050	3	396	0.370
ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	0.815	3	396	0.486

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ

Brown – Forsythe ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Statistic	df1	df2	Sig.
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	2.122	3	285.961	0.098

จากตาราง 10 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.036 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น กลุ่มอายุมีความแปรปรวนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Brown – Forsythe ในการทดสอบ

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง จำแนกตามอายุ พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.098 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 12 แสดงผลความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามอายุ

ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	ระหว่างกลุ่ม	7.520	3	2.507	3.844**	0.010
	ภายในกลุ่ม	258.277	396	0.652		
	รวม	265.798	399			
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	5.945	3	1.982	2.525	0.057
	ภายในกลุ่ม	310.765	396	0.785		
	รวม	316.710	399			

ตาราง 12 (ต่อ)

ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	8.139	3	2.713	3.912**	0.009
	ภายในกลุ่ม	274.638	396	0.694		
	รวม	282.777	399			
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	ระหว่างกลุ่ม	6.121	3	2.040	2.721*	0.044
	ภายในกลุ่ม	296.879	396	0.750		
	รวม	303.000	399			
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	1.023	3	0.341	0.589	0.623
	ภายในกลุ่ม	229.375	396	0.579		
	รวม	230.398	399			
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	ระหว่างกลุ่ม	21.384	3	7.128	7.705**	0.000
	ภายในกลุ่ม	366.366	396	0.925		
	รวม	387.750	399			
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	11.463	3	3.821	4.266**	0.006
	ภายในกลุ่ม	354.697	396	0.896		
	รวม	366.160	399			
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	4.383	3	1.461	1.932	0.124
	ภายในกลุ่ม	299.515	396	0.756		
	รวม	303.898	399			
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	7.461	3	2.487	2.796*	0.040
	ภายในกลุ่ม	352.289	396	0.890		
	รวม	359.750	399			
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.790	3	1.597	4.123**	0.007
	ภายในกลุ่ม	153.361	396	0.387		
	รวม	158.151	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 10 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม และเมื่อพิจารณาแบบรายด้านผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.486 ,0.179 ,0.168 ,0.237 ,0.461 ,0.185 ,0.084 ,0.645 ,0.933 และ 0.370 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ F-test

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามอายุ พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.057 ,0.623 และ0.124 ซึ่งมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามอายุ พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.044 และ 0.040 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.05 และส่วนความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ และด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามอายุ พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.007 ,0.010 ,0.009 ,0.000 และ0.006 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็

จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และ 0.01 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least – Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังตาราง13 14 15 16 17 18 และ19 ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.76	3.56	3.41	3.64
ต่ำกว่า 25 ปี	3.76		0.20*	0.34**	0.11
			(0.023)	(0.001)	(0.276)
25 – 34 ปี	3.56			0.15	-0.08
				(0.079)	(0.357)
35 – 44 ปี	3.41				-0.23*
					(0.027)
45 ปีขึ้นไป	3.64				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.023 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.20

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.001 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.027 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.23 ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.47	3.32	3.26	3.66
ต่ำกว่า 25 ปี	3.47		0.15	0.21	-0.19
			(0.182)	(0.112)	(0.165)
25 – 34 ปี	3.32			0.06	-0.34**
				(0.580)	(0.003)
35 – 44 ปี	3.26				-0.40**
					(0.003)
45 ปีขึ้นไป	3.66				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ25-34 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.003 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.34

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.003 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 15 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.86	3.68	3.41	3.71
ต่ำกว่า 25 ปี	3.86		0.18	0.46**	0.16
			(0.111)	(0.001)	(0.256)
25 – 34 ปี	3.68			0.27*	-0.02
				(0.017)	(0.836)
35 – 44 ปี	3.41				-0.30*
					(0.033)
45 ปีขึ้นไป	3.71				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชามากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.001 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.46

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชามากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.017 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.27

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชามน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.033 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.30

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 16 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.41	3.25	3.03	3.34
ต่ำกว่า 25 ปี	3.41		0.16	0.38**	0.07
			(0.186)	(0.008)	(0.644)
25 – 34 ปี	3.25			0.22	-0.09
				(0.062)	(0.460)
35 – 44 ปี	3.03				-0.31*
					(0.032)
45 ปีขึ้นไป	3.34				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.008 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.032 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 17 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้เป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.96	3.35	3.38	3.38
ต่ำกว่า 25 ปี	3.96		0.61**	0.58**	0.58**
			(0.000)	(0.000)	(0.000)
25 – 34 ปี	3.35			-0.03	-0.03
				(0.820)	(0.822)
35 – 44 ปี	3.38				0.00
					(0.996)
45 ปีขึ้นไป	3.38				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.000 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.61

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 34-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.000 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.000 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.58

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 18 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.68	3.24	3.25	3.46
ต่ำกว่า 25 ปี	3.68		0.43**	0.43**	0.22
			(0.001)	(0.006)	(0.168)
25 – 34 ปี	3.24			-0.01	-0.21
				(0.949)	(0.112)
35 – 44 ปี	3.25				-0.21
					(0.193)
45 ปีขึ้นไป	3.46				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.001 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.006 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นรายคู่ด้วยวิธีการLeast – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 25 ปี	25 - 34 ปี	35 – 44 ปี	45 ปีขึ้นไป
		3.77	3.46	3.37	3.60
ต่ำกว่า 25 ปี	3.77		0.31*	0.40**	0.17
			(0.018)	(0.009)	(0.292)
25 – 34 ปี	3.46			0.09	-0.14
				(0.470)	(0.292)
35 – 44 ปี	3.37				-0.23
					(0.137)
45 ปีขึ้นไป	3.60				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.018 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.009 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษา

สมมติฐานข้อที่ 1.3 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้สถิติค่า F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผล การทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	0.902	2	397	0.406
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	3.903*	2	397	0.021
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	3.795*	2	397	0.023
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	1.699	2	397	0.184

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.502	2	397	0.083
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	3.864*	2	397	0.022
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	2.317	2	397	0.100
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.343	2	397	0.710
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.982	2	397	0.052
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.877	2	397	0.417
ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	1.737	2	397	0.177

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 21 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

Brown – Forsythe **ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น**	**Statistic**	**df1**	**df2**	**Sig.**
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.491	2	237.321	0.613
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	0.528	2	225.544	0.590
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	0.237	2	230.471	0.789

จากตาราง 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ,0.023 และ0.022 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น กลุ่มระดับการศึกษามีความแปรปรวนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Brown – Forsythe ในการทดสอบ

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.613 ,0.590 และ0.789 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 22 แสดงผลความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	ระหว่างกลุ่ม	0.502	2	0.251	0.376	0.687
	ภายในกลุ่ม	265.295	397	0.668		
	รวม	265.797	399			
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	ระหว่างกลุ่ม	0.296	2	0.148	0.194	0.824
	ภายในกลุ่ม	302.704	397	0.762		
	รวม	303.000	399			
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	0.666	2	0.333	0.576	0.563
	ภายในกลุ่ม	229.731	397	0.579		
	รวม	230.397	399			
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	ระหว่างกลุ่ม	2.277	2	1.138	1.172	0.311
	ภายในกลุ่ม	385.473	397	0.971		
	รวม	387.750	399			
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	3.277	2	1.638	1.792	0.168
	ภายในกลุ่ม	362.883	397	0.914		
	รวม	366.160	399			
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	0.558	2	0.279	0.365	0.694
	ภายในกลุ่ม	303.340	397	0.764		
	รวม	303.898	399			
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	0.902	2	0.451	0.499	0.607
	ภายในกลุ่ม	358.848	397	0.904		
	รวม	359.750	399			
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.050	2	0.025	0.063	0.939
	ภายในกลุ่ม	158.101	397	0.398		
	รวม	158.151	399			

จากตาราง 20 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม และเมื่อพิจารณาแบบรายด้านผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย, ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ,ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.177 ,0.406 ,0.184 ,0.083 ,0.100 ,0.710 ,0.052 และ 0.417 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ F-test

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม และเมื่อพิจารณาแบบรายด้านผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ,ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ,ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.939 ,0.687, 0.824 ,0.563 ,0.311 ,0.168 ,0.694 และ0.607 ซึ่งมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ,ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ,ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อาชีพหลัก

สมมติฐานข้อที่ 1.4 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อาชีพหลัก แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อาชีพหลัก แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อาชีพหลัก แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน(Independent Sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามอาชีพหลัก

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		อาชีพหลัก	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	1.001	0.318	ข้าราชการ	3.61	0.843	3.909**	398	0.000
			พนักงานเอกชน	3.28	0.779			
Equal Variances assumed								
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.856	0.174	ข้าราชการ	3.48	0.938	1.496	398	0.135
			พนักงานเอกชน	3.34	0.862			
Equal Variances assumed								

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances F	Sig.	อาชีพหลัก	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Equal Variances assume	0.258	0.612	ข้าราชการ พนักงานเอกชน	3.74 3.63	0.898 0.809	1.354	398	0.176
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Equal Variances not assume	4.852*	0.028	ข้าราชการ พนักงานเอกชน	3.33 3.20	0.931 0.836	1.369	262 .36 0	0.172
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assume	1.973	0.161	ข้าราชการ พนักงานเอกชน	3.85 3.81	0.845 0.711	0.554	398	0.580
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Equal Variances assume	3.709	0.055	ข้าราชการ พนักงานเอกชน	4.04 3.97	0.857 0.704	0.833	398	0.405

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances F	Sig.	อาชีพหลัก	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	2.587	0.109	ข้าราชการ	3.49	1.053	0.21	398	0.830
			พนักงานเอกชน	3.47	0.949	5		
Equal Variances assume								
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	7.459**	0.007	ข้าราชการ	3.45	1.058	1.27	250	0.203
			พนักงานเอกชน	3.31	0.897	5	.16	
							4	
Equal Variances not assume								
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.289	0.591	ข้าราชการ	4.06	0.908	0.07	398	0.943
			พนักงานเอกชน	4.05	0.854	2		
Equal Variances assume								
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.079	0.779	ข้าราชการ	3.62	0.983	1.43	398	0.153
			พนักงานเอกชน	3.47	0.929	2		
Equal Variances assume								

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		อาชีพหลัก	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	1.985	0.160	ข้าราชการ	3.65	0.693	1.636	398	0.103
			พนักงานเอกชน	3.55	0.590			
Equal Variances assume								

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 ผลการทดสอบสมมติฐานความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.160 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลักพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.103ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.318 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชา

ขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01โดยบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักเป็นข้าราชการมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักเป็นพนักงานเอกชน

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.174 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.135 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.612 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.176 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05เปรียบเทียบความแตกต่างด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง มี

ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.172 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับ

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.161ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.580 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.055 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.405 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.109 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.830 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ

0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.203 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.591 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.943 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.779 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามอาชีพหลัก พบว่า ด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.153 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

รายได้ต่อเดือน

สมมติฐานข้อที่ 1.5 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้สถิติค่า F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผล การทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานค่าความแปรปรวนของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	3.741**	4	395	0.005
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.456	4	395	0.215
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	3.097*	4	395	0.016
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	4.610**	4	395	0.001

ตาราง 24 (ต่อ)

ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Homogeneity of Variances Levene Statistic	df1	df2	Sig.
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.844	4	395	0.498
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	1.986	4	395	0.096
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	0.568	4	395	0.686
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.468	4	395	0.211
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.670	4	395	0.613
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.593	4	395	0.175
ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	0.729	4	395	0.573

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 25 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

Brown – Forsythe **ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น**	**Statistic**	**df1**	**df2**	**Sig.**
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	0.701	4	260.847	0.592
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	1.867	4	276.857	0.116
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	0.465	4	284.800	0.761

จากตาราง 24 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ,0.016 และ0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น กลุ่มรายได้ต่อเดือนมีความแปรปรวนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Brown – Forsythe ในการทดสอบ

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.592 ,0.116 และ0.761 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา และด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตาราง 26 แสดงผลความแตกต่างของความผูกพันต่อที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	1.055	4	0.264	0.330	0.858
	ภายในกลุ่ม	315.655	395	0.799		
	รวม	316.710	399			
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	0.837	4	0.209	0.360	0.837
	ภายในกลุ่ม	229.560	395	0.581		
	รวม	230.398	399			
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	ระหว่างกลุ่ม	2.897	4	0.724	1.254	0.288
	ภายในกลุ่ม	228.081	395	0.577		
	รวม	230.978	399			
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	ระหว่างกลุ่ม	11.538	4	2.885	3.029*	0.018
	ภายในกลุ่ม	376.212	395	0.952		
	รวม	387.750	399			
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	10.240	4	2.560	2.841*	0.024
	ภายในกลุ่ม	355.920	395	0.901		
	รวม	366.160	399			
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	2.140	4	0.535	0.700	0.592
	ภายในกลุ่ม	301.758	395	0.764		
	รวม	303.898	399			
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	ระหว่างกลุ่ม	2.601	4	0.650	0.719	0.579
	ภายในกลุ่ม	357.149	395	0.904		
	รวม	359.750	399			
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.431	4	0.358	0.902	0.463
	ภายในกลุ่ม	156.719	395	0.397		
	รวม	158.151	399			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม และเมื่อพิจารณาแบบรายด้านผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง,ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ,ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.573 ,0.215 ,0.498 ,0.096 ,0.686 ,0.211 ,0.613 และ 0.175 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 จึงทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ F-test

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม และเมื่อพิจารณาแบบรายด้านผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง, ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.4637 ,0.858 ,0.837 ,0.288 ,0.592 และ0.579 ซึ่งมีค่า Sig. มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง, ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ส่วนความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ และด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า Sig. มีค่าเท่ากับ 0.018 และ 0.024 ตามลำดับซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ และด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้

ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least – Significant Different (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ดังตาราง 27 และ 28 ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้เป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	30,001-40,000 บาท	40,001 บาทขึ้นไป
		3.73	3.43	3.29	3.49	3.25
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.73		0.30*	0.44**	0.24	0.48**
			(0.023)	(0.003)	(0.126)	(0.008)
10,001-20,000 บาท	3.43			0.14	-0.06	0.18
				(0.336)	(0.694)	(0.308)
20,001-30,000 บาท	3.29				-0.20	0.04
					(0.234)	(0.821)
30,001-40,000 บาท	3.49					0.24
						(0.221)
40,001 บาทขึ้นไป	3.25					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.023 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.30

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.003 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.008 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.48

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ Least – Significant Different (LSD) โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	30,001-40,000 บาท	40,001 บาทขึ้นไป
		3.47	3.42	3.09	3.51	3.15
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	3.47		0.05 (0.710)	0.38** (0.009)	-0.04 (0.808)	0.32 (0.070)
10,001-20,000 บาท	3.42			0.33* (0.019)	-0.08 (0.570)	0.27 (0.116)
20,001-30,000 บาท	3.09				-0.41* (0.011)	-0.06 (0.761)
30,001-40,000 บาท	3.51					0.36 (0.063)
40,001 บาทขึ้นไป	3.15					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (0.009 < 0.01) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.019 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.33

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือน 30,001-40,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (0.011 < 0.05) โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถานภาพ

สมมติฐานข้อที่ 1.6 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน สถานภาพ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน สถานภาพ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน สถานภาพ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน(Independent Sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 29

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามสถานภาพ

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		สถานภาพ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Equal Variances assumed	1.132	0.288	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.33 3.53	0.791 0.853	-2.353*	398	0.019
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assumed	2.022	0.156	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.39 3.37	0.864 0.946	0.291	398	0.771
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Equal Variances assume	4.052*	0.045	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย , หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.70 3.61	0.803 0.916	0.900	229 .94 2	0.369
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Equal Variances not assume	1.243	0.265	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย , หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.25 3.25	0.860 0.897	-0.031	398	0.976

ตาราง 29 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		สถานภาพ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.161	0.689	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง ,แยกกันอยู่	3.81 3.84	0.750 0.783	-0.315	398	0.753
Equal Variances assume								
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	0.607	0.436	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง ,แยกกันอยู่	3.98 4.02	0.777 0.728	-0.557	398	0.578
Equal Variances assume								
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.179	0.673	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง,แยกกันอยู่	4.07 4.02	0.835 0.948	0.473	398	0.637
Equal Variances assume								

ตาราง 29 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		สถานภาพ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assume	0.419	0.518	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย , หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.51 3.56	0.953 0.945	-0.586	398	0.558
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Equal Variances assume	0.504	0.478	โสด สมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย , หย่าร้าง , แยกกันอยู่	3.58 3.59	0.624 0.644	-0.214	398	0.831

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการทดสอบสมมติฐานความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.478 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.831ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.288 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test

กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05โดยบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพโสดมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพสมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง ,แยกกันอยู่

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.156 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.771 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.045 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.369 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.265 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับ

ผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.976 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.689ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.753 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.436 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.578 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.939 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.436 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก

(H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.425 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.591 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.673 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.637 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.518 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านของบุคคลที่ทำงานทั่วไป จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.558 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน

H_1 : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน(Independent Sample t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 30

ตาราง 30 แสดงผลการเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		ระดับความรู้ความเข้าใจ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Equal Variances assumed	2.864	0.091	ปานกลาง	3.42	0.921	0.285	398	0.776
			มาก	3.39	0.793			
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assumed	1.329	0.250	ปานกลาง	3.38	0.962	-0.049	398	0.961
			มาก	3.39	0.876			

ตาราง 30 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		ระดับความรู้ความเข้าใจ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	5.849*	0.016	ปานกลาง	3.51	0.984	-1.562	91.3	0.122
			มาก	3.70	0.805		12	
Equal Variances not assume								
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	5.796*	0.017	ปานกลาง	3.31	0.994	0.574	92.9	0.567
			มาก	3.24	0.844		75	
Equal Variances not assume								
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	8.401**	0.004	ปานกลาง	3.69	0.904	-1.406	90.3	0.163
			มาก	3.85	0.724		31	
Equal Variances not assume								

ตาราง 30 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		ระดับความรู้ความเข้าใจ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	0.049	0.824	ปานกลาง	3.62	1.047	1.365	398	0.173
			มาก	3.44	0.971			
Equal Variances assume								
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.972	0.325	ปานกลาง	3.49	1.040	1.291	398	0.198
			มาก	3.33	0.938			
Equal Variances assume								
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.498	0.115	ปานกลาง	3.79	0.940	-2.833**	398	0.005
			มาก	4.11	0.848			
Equal Variances assume								

ตาราง 30 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Levene's test for Equality of Variances		ระดับความรู้ความเข้าใจ	$\overline{X}$	S.D.	t	df	Sig.
	F	Sig.						
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Equal Variances assume	2.292	0.131	ปานกลาง มาก	3.41 3.55	1.063 0.923	-1.141	398	0.255
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Equal Variances not assume	10.459**	0.001	ปานกลาง มาก	3.52 3.60	0.798 0.588	-0.733	87. 113	0.466

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 ผลการทดสอบสมมติฐานความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.466 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.091 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test

กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.776 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.250 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.961 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.122 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.017 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณี

ความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.567 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.163 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances not assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.015 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับปานกลางมีความมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งด้วยน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับมาก

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.824 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.173 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.325 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.198 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.115 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับปานกลางมีความมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับมาก

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน Levene's test for Equality of Variances มีค่า Sig. เท่ากับ 0.131 ซึ่งมากกว่า 0.05 ดังนั้นจะใช้ค่า Equal Variances assumed สำหรับค่า t-test กรณีความแปรปรวนเท่ากัน ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ด้าน ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.255 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

H_1 : พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ใช้การหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 31

ตาราง 31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน เมตตา	0.803**	0.000	สูง
1. การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน	0.592**	0.000	ปานกลาง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน	0.807**	0.000	สูง
3. การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน	0.752**	0.000	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม	0.639**	0.000	สูง
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน กรุณา	0.848**	0.000	สูงมาก
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน	0.766**	0.000	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้	0.774**	0.000	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน	0.787**	0.000	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้	0.678**	0.000	สูง
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน มุทิตา	0.831**	0.000	สูงมาก
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับความสำเร็จของท่าน	0.700**	0.000	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน	0.739**	0.000	สูง
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส	0.671**	0.000	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน	0.798**	0.000	สูง

ตาราง 31 (ต่อ)

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน อุเบกขา	0.763**	0.000	สูง
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่าง ๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน	0.672**	0.000	สูง
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง	0.708**	0.000	สูง
3. การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม	0.735**	0.000	สูง
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา	0.700**	0.000	สูง
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	0.878**	0.000	สูงมาก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) มีดังนี้

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมกับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก กล่าวคือถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)

หมายความว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.803 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านเมตตา การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.592 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าการแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2. ด้านเมตตา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.807 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านเมตตา การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.752 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าการแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4. ด้านเมตตา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.639 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคมมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณา กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.848 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณาสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1.ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.766 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

2. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.774 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้มากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.787 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.678 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้มากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.831 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตาสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.700 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันใน

ระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่านมากขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

2. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.739 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.671 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใสมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.798 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.763 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขาสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.672 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

2. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.708 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง มากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ด้านอุเบกขา การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.735 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าการตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรมมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.700 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหามากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

สมมติฐานข้อที่ 4 ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

H_1 : ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ใช้การหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ระดับความเชื่อมั่น 95 % ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 32

ตาราง 32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม		
	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	0.565**	0.000	ปานกลาง
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.621**	0.000	สูง
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	0.665**	0.000	สูง
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	0.577**	0.000	ปานกลาง
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.426**	0.000	ปานกลาง
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	0.580**	0.000	ปานกลาง
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	0.375**	0.000	ต่ำ
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.502**	0.000	ปานกลาง
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.387**	0.000	ต่ำ
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	0.762**	0.000	สูง
ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม	0.768**	0.000	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม โดยใช้การทดสอบค่าสถิติสัมประสิทธิ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) มีดังนี้

ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมกับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) และปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.768 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือถ้าความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมสูงขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.565 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านพบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.621 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาพบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.665 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชามากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.577 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.426 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r)มีค่าเท่ากับ 0.580 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.375 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.502 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.387 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชา

ของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.762 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับสูง

ตาราง 33 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	ผลการทดสอบ
1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน		
1.1 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน เพศ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.2 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อายุ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	F-test และ Brown - Forsythe	เป็นไปตามสมมติฐาน
1.3 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน ระดับการศึกษา แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	F-test และ Brown - Forsythe	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.4 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน อาชีพหลัก แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1.5 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้าน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	F-test และ Brown - Forsythe	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 33 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	ผลการทดสอบ
1.6 บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านสถานภาพ แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2 . ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน		
ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาโดยรวม	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง	t-test	เป็นไปตามสมมติฐาน
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน	t-test	เป็นไปตามสมมติฐาน
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	t-test	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 33 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	ผลการทดสอบ
3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น		
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณาโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตาโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขาโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
4. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น		
- ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 33 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	ผลการทดสอบ
- ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน
- ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน

ตาราง 33 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ	ผลการทดสอบ
4. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น(ต่อ)		
- ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	Correlation	เป็นไปตามสมมติฐาน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น” เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งในด้านข้อมูลส่วนบุคคล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มาเป็นข้อมูลให้กับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการนำไปประกอบการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำผลที่ได้จากการศึกษานี้มาเป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติเพื่อคัดเลือกหรือแต่งตั้งบุคคลในระดับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการทำงานรวมกันในองค์กร รวมไปถึงผู้ที่สนใจจะศึกษาเรื่องนี้ต่อ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการศึกษาหรือเป็นข้อเสนอแนะต่อไป

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำแนกตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ
2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร4ที่มีผลต่อความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร4 ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นกับความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน
2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน
3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

4. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการประมาณค่าสัดส่วนประชากร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 13) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความผิดพลาดสูงสุดที่ยอมให้เกิด 5% ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 ตัวอย่างและเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง คำนวณหาขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 13)

$$n = \frac{Z^2}{4E^2}$$

เมื่อ n แทน ขนาดตัวอย่าง

Z แทน ระดับความมั่นใจที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ที่มีค่าเท่ากับ 95% โดยที่ $\alpha = .05$ หรือ $1- \alpha/2 = .975$ จะทำให้ $Z = Z0.975 = 1.96$

E แทน ความคลาดเคลื่อนที่จะยอมให้เกิดขึ้นโดยกำหนดให้ค่าความคลาดเคลื่อน = .05

โดยแทนค่าดังนี้

$$n = \frac{(1.96)^2}{4(0.05)^2}$$

$n = 384.16$ หรือ 385 คน

ผู้วิจัยได้สำรองการสูญเสียของแบบสอบถามอีก 15 ตัวอย่าง ชุดดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 400 ตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ คือ บุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากบริเวณศูนย์กลางในการทำงานของบุคคลทั่วไปในย่านธุรกิจจำนวนทั้งสิ้น 5 พื้นที่ ดังนี้บริเวณพื้นที่ สีลม สาทร ปทุมวัน อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ

2. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเขตทั้งหมด 5 พื้นที่ ได้แบ่งในจำนวนที่เท่าๆกัน เพื่อให้เกิดการกระจายกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ได้จำนวนตัวอย่างพื้นที่ละ 80 คน โดยมีการจัดเก็บบริเวณพื้นที่รถไฟฟ้า บีทีเอส สถานีศาลาแดง สยาม อโศก และอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ รวมถึงบริเวณตึกสำนักงานต่างๆที่อยู่บริเวณใกล้เคียงกัน

3. ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)โดยกระจายแบบสอบถามไปยังสถานที่ต่างๆ ทั้ง 5 พื้นที่ โดยขอความร่วมมือจากบุคคลทั่วไปที่ทำงาน ไม่ว่าจะเป็น พนักงานบริษัทเอกชน รวมถึงข้าราชการ และรัฐวิสาหกิจที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานในองค์กรที่ทำงานอยู่ในเขตดังกล่าว ในการตอบแบบสอบถาม

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งที่มาของข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1.แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสารที่สามารถอ้างอิงได้ ผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบการสร้างแบบสอบถาม

2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. กำหนดขอบเขตของแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักของพรหมวิหาร 4 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาจะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ ไปขอคำแนะนำจากประธานและกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ พิจารณา ตรวจสอบ และเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาอีกครั้งเพื่อความสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง

5. นำแบบสอบถามที่ได้ มาทำการปรับปรุงให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยวตรงตามเนื้อหา (Validity) จากนั้นนำมาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อปรับให้ความชัดเจนก่อนนำไปทดลองใช้

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เป็นการทดสอบความเชื่อมั่นของกลุ่มคำถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบัด (Cronbach's alpha coefficient) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 449)

$$\text{Cronbach's alpha } (\alpha) = \frac{k\overline{\text{Covariance}} \,/\, \overline{\text{Variance}}}{1 + (k-1)\,\overline{\text{Covariance}} \,/\, \overline{\text{variance}}}$$

โดยที่ k = จำนวนคำถาม

$\overline{\text{Covariance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{\text{Variance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

จากการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด พบว่าค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ของครอนบัด (Cronbach's alpha coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ทั้งในส่วนของพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีค่าเท่ากับ 0.7949, 0.8485, 0.7743, 0.8043, 0.8883 และ 0.9449 ตามลำดับ

ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $1 \geq \alpha \geq 0$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อถือได้มาก (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544: 449)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อวัดการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ เป็นคำถามชนิดปลายเปิดและมีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choice Question)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4 โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบให้เลือกตอบ 2 ตัวเลือก คือ ใช่ กับ ไม่ใช่ ซึ่งประกอบด้วยคำถามจำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยมี พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้าน เมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา มีคำถามจำนวน 4 ข้อ

ซึ่งมีจำนวนคำถามรวม 16 ข้อ เป็นคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด ใช้มาตราส่วนประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จำนวน 10 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบ ซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียล (Semantic Differintial Scale) โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จำนวน 10 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นรูปแบบ ซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียล (Semantic Differintial Scale) โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) มี 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ชุด ซึ่งจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่มีผู้รวบรวมเอาไว้ ทั้งหน่วยงานของรัฐ และเอกชน ดังนี้

ข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต
หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ
หนังสือทางวิชาการ บทความ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาดำเนินการ ดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยนำแบบสอบถามที่ได้รวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อเตรียมนำมาวิเคราะห์

2. การลงรหัส (Coding) โดยนำแบบสอบถามที่ถูกต้องสมบูรณ์มาลงรหัสตามที่กำหนดไว้

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ทำการลงรหัสแล้วทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS (Statistic Package for Social Sciences)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายลักษณะด้านประชากรศาสตร์ เหตุผลสำคัญที่สุดในการใช้หลักพรหมวิหาร4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) และนำเสนอเป็นร้อยละ (Percentage) เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์ และพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลการมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายลักษณะข้อมูลการมีพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent Sample t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ทดสอบสมมติฐาน ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ด้านเพศ

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-WayAnalysis of Variance: ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ

กลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2กลุ่ม ใช้ทดสอบสมมติฐาน ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ส่วนต่อเดือน

2.3 สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระกัน

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย เรื่อง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานจำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 และเพศชาย จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.8

มีอายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา คือ อายุ 35-44 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 อายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.5 และอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 58.8 รองลงมามีระดับกาศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0

มีอาชีพหลักส่วนใหญ่เป็นพนักงานเอกชน จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 64.8 และมีอาชีพหลักเป็นข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 มีรายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และมีรายได้ต่อเดือน 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

มีสถานภาพโสด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมา สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน/หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 400 คน พบว่า

คำถาม ข้อ1. หลักพรหมวิหาร 4ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 98.3 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

คำถาม ข้อ2. หลักพรหมวิหาร 4ไม่มีความเกี่ยวข้องกับทาง พระพุทธศาสนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 83.9

คำถาม ข้อ3. มรรค8 ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักพรหมวิหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 57.3 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7

คำถาม ข้อ4. เมตตา หมายถึงความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้คนอื่นมีความสุขมีจิตใจอันดี มีไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 391คน คิดเป็นร้อยละ 98.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2

คำถาม ข้อ5. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 384คน คิดเป็นร้อยละ 96.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4

คำถาม ข้อ6. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตใจผ่องใส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 392 คน คิดเป็นร้อยละ 98.2 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

คำถาม ข้อ7. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความ รักและความชัง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

คำถาม ข้อ8. การที่มีความเมตตา ความกรุณาให้กับผู้อื่นนั้น ต้องเลือกปฏิบัติกับบุคคลที่จะได้รับประโยชน์เท่านั้น ถ้าไม่ได้รับประโยชน์จะไม่ปฏิบัติด้วย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0

คำถาม ข้อ9. บางครั้งถ้ามีความเกลียดชังในตัวของบุคคลนั้นก็ไม่จำเป็นที่จะต้อง วางตัวและวางใจให้เป็นกลางแต่อย่างใด สามารถเอนเอียงตามความรู้สึกของตนได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.3 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8

คำถาม ข้อ10. หลักพรหมวิหาร 4 ถือว่าเป็นหลักในการครองเรือนของชาวพุทธศาสนา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อ 1 ว่า ใช่ จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 และตอบว่า ไม่ใช่ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

ข้อมูลด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแปลความหมายของระดับคะแนนที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถทำได้ถูกต้อง โดยมีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 17.8 และมีความรู้ความเข้าใจระดับมาก มีจำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 82.3

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ทั้งหมด 4 ด้านคือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

ผลจากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 จำนวน 400 คน พบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในองค์กรมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของพรหมวิหาร 4 โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบางครั้ง คือ การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน ,การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน และ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64, 3.50, 3.49 ตามลำดับ

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วย

ได้ ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน และผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45, 3.62, 3.68, 3.54 ตามลำดับ

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบางครั้ง คือผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส และ ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ,3.53 ,3.63 ตามลำดับ

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา โดยรวมอยู่ในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ มีพฤติกรรมบ่อยครั้ง คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง ,การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม และ ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57, 3.57, 3.57, 3.67 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ผลจากการศึกษาวิจัยความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จำนวน 400 คน พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับปานกลาง คือ หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ,ความสุขจากการทำงานของท่านคือ การได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ,ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง และ เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ,3.39, 3.25 ,3.36 ตามลำดับ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับมาก คือ ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ,ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ,หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง ,การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ,ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน และ ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67, 3.82 ,3.99 ,3.48 ,4.05 ,3.53 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

ผลจากการศึกษาวิจัยความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจำนวน 400 คน พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความเป็นกันเองในการทำงานกับท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุภาพอ่อนโยนต่อท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความประนีประนอมต่อท่าน , ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจในความรู้สึกของท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปกป้องท่านได้ ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเมตตากับท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษากับท่านได้ทุกเรื่อง ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความโอบอ้อมอารีกับท่าน ,ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรัก ความห่วงใยต่อตัวท่านและครอบครัว โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ,3.79 ,3.79 ,3.46 ,3.52 ,3.79 ,3.80 ,3.41 ,3.74 ,3.47 ตามลำดับ

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่1บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

เพศ - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเพศแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุ - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 25-34 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมากกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 35-44 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมน้อยกว่าบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ระดับการศึกษา - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อาชีพหลัก - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รายได้ต่อเดือน - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สถานภาพ - บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเองไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับปานกลางมีความมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้งด้วยน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับมาก

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่านแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับปานกลางมีความมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้าน ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน น้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ระดับมาก

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.803 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านเมตตา การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.592 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

2. ด้านเมตตา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.807 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

3. ด้านเมตตา การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.752 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

4. ด้านเมตตา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.639 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.848 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.766 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

2. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.774 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

3. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.787 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

4. ด้านกรุณา ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.678 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.831 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.700 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

2. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.739 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

3.ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.671 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

4. ด้านมุทิตา ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.798 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.763 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.672 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

2. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.708 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

3. ด้านอุเบกขา การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.735 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

4. ด้านอุเบกขา ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา พบว่า มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.700 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

สมมติฐานข้อที่ 4 ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ที่นัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.768 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.565 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่านพบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.621 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.665 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันใน

4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.577 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.426 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.580 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.375 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.502 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.387 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน พบว่า มีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.762 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น" มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพหลัก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ แตกต่างกัน มีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ แตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า เพศไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นทั้งนี้อาจเป็นเพราะเพศชายกับเพศหญิงมีแนวความคิดในการทำงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรัญญา สุวรรณวิก (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยูนิคอม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีเพศและการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรากุล วสะพันธุ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์ในการย้ายงานแตกต่างกันมีความผูกพันองค์กรไม่แตกต่างกัน

ในส่วนของอายุ บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมากที่สุด อาจเนื่องมาจากบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุน้อยเพิ่งเริ่มทำงานใหม่ๆ ย่อมมีความสัมพันธ์ในการสอนงาน การเรียนรู้งานต่างๆจากผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จึงทำให้มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่าผู้ที่มีอายุมาก ดังนั้นจึงทำให้บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุน้อยมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุ ฉ่ำชูศรี (2547) ซึ่งได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท เทท โมบาย เรดิโด จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาขั้นนั้นระดับการศึกษาไม่มีผลกับการวัดระดับความสามารถในการทำงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังวัดที่ผลงานของพนักงานมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้ไม่ว่าระดับการศึกษาระดับใดก็มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเชิดชัย คงวัฒนกุล (2530) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อ

องค์การของปลัดอำเภอจากการวิจัย พบว่า ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

อาชีพหลัก บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอาชีพหลักแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาชีพไม่ว่าจะเป็นอาชีพข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจ หรือพนักงานเอกชน ที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหาร มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบคล้ายๆกัน ดังนั้นจึงทำให้ไม่ว่าอาชีพหลักเป็นอาชีพใดก็ตามก็มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรากุล วสะพันธุ์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทฯ ที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์ในการย้ายงานแตกต่างกันมีความผูกพันองค์กรไม่แตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชิดชัย คงวัฒนกุล (2530) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของปลัดอำเภอจากการวิจัย พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

รายได้ต่อเดือน บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ระดับเงินเดือนไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น พนักงานที่มีเงินเดือนสูงหรือเงินเดือนน้อย มีความรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และรู้สึกผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเท่ากัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดา ลีเจริญกิจไพศาล (2548: 105) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันขององค์การในบริษัท อิสต์เอเชียติ๊ก (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่ต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันองค์กรไม่ต่างกัน

สถานภาพ บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บังคับบัญชามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แบ่งสถานภาพ มีการดูแลอย่างทั่วถึงในทุกระบบ ดังนั้น จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะมีสถานภาพใดก็มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นได้โดยไม่ขึ้นอยู่กับสถานภาพใดสถานภาพหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซีเมนส์ จำกัด ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกัน

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร4 ของผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ความผูกพันที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 เบื้องต้นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความแตกต่างกันมาก กล่าวคือ หลักพรหมวิหาร 4 ถือได้ว่า เป็นหลักธรรมเบื้องต้นในการดำเนินชีวิตประจำวันของคนทั่วไปอยู่แล้วจึงไม่มีผลต่อความผูกพันที่จะเกิดขึ้นต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแต่อย่างใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2548: 103) ได้กล่าวว่า ตัวแปรด้านตัวบุคคล เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ในด้านต่างๆ มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พละ เชาวรัตน์และอนุกูล คลังบุญครอง (2531: 44-46) ศึกษาทัศนคติของชาวชนบทอีสานต่อการทำบุญ พบว่า เพศชายอายุระหว่าง 29- 74 ปี เพศหญิงอายุระหว่าง 28- 85 ปี มีทัศนคติต่อการทำบุญแตกต่างกันเล็กน้อยกล่าวคือ เพศหญิงทำบุญเพราะคาดหวังทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น ต้องการความร่ำรวย มีหน้ามีตาในสังคม ส่วนเพศชายคาดหวังทางด้านจิตใจ เช่น ความสุขทางใจ เมื่อดูโดยรวมแล้วพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงทำบุญเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนทั้งชาตินี้และชาติหน้า เพื่อประโยชน์ของตนเองและบุคคลอื่นที่ตนมีความใกล้ชิด

3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

จากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม โดยตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูงมาก โดยจำแนกรายด้าน ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา ในทิศทางเดียวกันในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นที่ได้ปฏิบัติตามหลักของพรหมวิหาร 4 มีผลต่อความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เพราะเมื่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นปฏิบัติตนตามหลักของพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักการปกครอง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมีความสุขและอยากทำงาน

ร่วมด้วยกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2001: 83-84) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านสมรรถภาพ ได้แก่ ความสามารถในด้านช่าง ด้านภาษา ด้านสังคม เป็นต้น แต่ละคนจะมีสมรรถภาพแตกต่างกันไป อาจพิจารณาจากใบสมัคร ผลการเรียน การทดสอบ การสัมภาษณ์ในการทำงาน 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสนใจงาน กิจการ หรืองานบางอย่างซึ่งบางคนสนใจ อาจเป็นกิจกรรมที่คนอื่นเบื่อก็ได้ ความสนใจมากหรือน้อยต่องานของเขาสามารถมีอิทธิพลต่องานของเขา 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านผลผลิตของงาน เช่น ความแตกต่างเชิงปริมาณในพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การพิจารณาถึงการทำงานของบุคคลจากประสิทธิภาพของการผลิต ผลผลิตและผลงานอาจมองได้ในเชิงคุณภาพด้วย

4. ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม โดยตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับ สูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หากมีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากแล้วก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภรณี กีรติบุตร (ศิวพร เกื้อกูลเกียรติ.2545: 9; อ้างอิงจาก ภรณี กีรติบุตร. 2529: 97) กล่าวไว้ว่า พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนรวมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูงและมักจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเสื่อมใสศรัทธา

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชาขั้นต้น จากการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มเป้าหมายที่ทำการศึกษาค้นคว้าคือบุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการบริหารงานโดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ที่มีอายุ 25-34 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อาชีพหลักพนักงานเอกชน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มีสถานภาพโสด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคคลกลุ่มนี้ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันและความพึงพอใจในตัวของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และเกิดความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันต่อไป

2. บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากที่สุด เนื่องจาก บุคคลที่อายุต่ำกว่า 25 ปีจะมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเป็นอย่างมาก เพราะว่ามีการสอนการทำงานในเบื้องต้นค่อนข้างมาก ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรให้ความสำคัญกับบุคคลกลุ่มนี้ โดยการสร้างกิจกรรมต่างๆในองค์กรร่วมกันในการทำงานและมีการจัดสังสรรค์กันในองค์กรบ้าง เพื่อให้บุคคลกลุ่มนี้รู้สึกถึงความรักและความใส่ใจที่ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นให้กับพวกเขา ซึ่งจะทำให้บุคคลกลุ่มนี้เกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากขึ้นตามลำดับ

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีเป็นกลุ่มข้าราชการ มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่ากลุ่มพนักงานเอกชน ในด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในกลุ่มข้าราชการควรให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เพราะว่างานราชการเป็นงานที่ต้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกันมากกว่างานของเอกชน ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจึงต้องมีความใส่ใจและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในบางเรื่องที่สามารถที่จะช่วยเหลือได้

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากที่สุด ในด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ และด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรให้ความสำคัญกับบุคคลกลุ่มนี้ เพราะว่าถือเป็นพนักงานที่เริ่มทำงานเป็นพนักงานที่พร้อมรับในสิ่งต่างๆที่มอบหมายงานให้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันจะทำให้พนักงานเหล่านี้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีสถานภาพสมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง ,แยกกันอยู่ มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่าสถานภาพโสด ในด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ดังนั้นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรให้ความสำคัญกับบุคคลเหล่านี้ เพราะว่าผู้มีสถานภาพสมรส ,อยู่ด้วยกัน/หม้าย ,หย่าร้าง ,แยกกันอยู่ มีความรับผิดชอบในการทำงานและครอบครัวของตนเองมากกว่าบุคคลที่มีสถานภาพโสด การทำงานและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆนั้นจึงต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

บุคคลที่ทำงานทั่วไปที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับมาก มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากกว่าบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ในระดับปานกลาง ในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง และด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 ในการนำมาบริหารงานเพราะว่าคนที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้นและให้การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักพรหมวิหาร 4 กับบุคคลที่มีความรู้ระดับปานกลาง ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระดับหนึ่ง

3. จากการศึกษา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม ด้านกรุณาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ ด้านมุทิตาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ด้านอุเบกขาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา มีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบ่อยครั้งถือได้ว่าเป็นข้อดีในการบริหารงานที่ใช้หลักพรหมวิหาร4 ในการทำงานร่วมกัน ส่วนด้านเมตตาในหัวข้อการแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ด้านกรุณาในหัวข้อผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน ซึ่งมีพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับบางครั้ง โดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจะต้องนำมาปรับปรุงในการนำมาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแสดงความรักใคร่และให้การสนับสนุนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ให้มากยิ่งขึ้นในการทำงานร่วมกัน จะทำให้มีความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมากยิ่งขึ้น

4. จากการศึกษา พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวมในระดับสูงมาก และด้านเมตตาในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม ด้านกรุณาในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้ ด้านมุทิตาในข้อผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับ ความสำเร็จของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน ด้านอุเบกขาในข้อ. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง ซึ่งเป็นข้อดีในการบริหารงานเนื่องจาก พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกอย่างมีผลต่อการทำงานและการอยู่ร่วมกันแทบทั้งสิ้น เพราะการทำงานร่วมกันไม่ใช่ว่าจะเป็นการทำงานกันแต่เพียงอย่างเดียวแต่ยังมีการแสดงความรัก ความห่วงใย ความปรารถนาดีต่อกัน จะทำให้ผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาในแนวทางที่เป็นไปตามพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา

ขั้นต้น โดยจะเกิดมาพร้อมๆกันโดยที่ตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็จะไม่รู้ตัวเลยว่า พฤติกรรมต่างๆ เหล่านั้นมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมากและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามหลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในข้อการแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับปานกลาง โดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรมีการแสดงความรักใคร่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากยิ่งขึ้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันในข้อการแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่านมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

5. จากการศึกษา ความผูกพันที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นโดยรวม ด้านความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา ด้านท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นต้นมีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง เนื่องจาก เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นต้นมีความรู้สึกผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในการทำงานร่วมกันแล้วการทำงานก็จะมีความราบรื่นและมีความสุขในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หากมีความรู้สึกเหล่านี้แล้วก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นตามมาอีกด้วย ส่วนด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย ด้านปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่าน ท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง ด้านท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน ด้านหากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง ด้านเหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นต้นมีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับปานกลาง และด้านการทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้ ด้านท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นต้นมีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับต่ำซึ่งมีผลต่อการทำงานร่วมกันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ควรมีหลีกเลี่ยงการมีปัญหาซึ่งกันและกันของทั้งสองฝ่ายเพราะการมีปัญหากันในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคคลใดก็ตามย่อมส่งผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก การไม่มีปัญหาย่อมเป็นทางแก้ที่ดีที่สุดในการทำงานร่วมกัน ควรมีการปรับปรุงแนวทางในการทำงานให้มีการทำงานอย่างสอดคล้องกันเพื่อให้เกิดความสมดุลในการทำงานจะทำให้ความรู้สึกเหล่านั้นเกิดขึ้นได้ในอนาคต ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรให้ความใส่ใจในการดูแลการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆให้มากขึ้น โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นนั้นอยู่เคียงข้างตลอดเวลาสามารถพึงพาอาศัยกันได้ในทุกเรื่อง ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันของคนทั้งสองประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากสามารถทำได้ในแนวทางนี้ก็จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรมากยิ่งขึ้น

6. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวของตนเอง เพราะการทำงานร่วมกันอย่างเหมือนเป็นพี่น้องกันนั้นจะทำให้การทำงานมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

7. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรใส่ใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาขั้นต้นให้มากยิ่งขึ้น เพราะ การทำงานร่วมกันหากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาในการทำงานไม่ว่าจะเป็นในองค์กรหรือเป็นปัญหาทางบ้านของตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ตาม จะส่งผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก อาจจะทำให้ผลงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร แต่หากผู้บังคับบัญชาขั้นต้นรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนั้นก็จะสามารถช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันถ่วงที และจะทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานร่วมกันมากยิ่งขึ้น

8. ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรที่จะใส่ใจในความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาขั้นต้นด้วย หรือหากผู้บังคับบัญชาต้องการความช่วยเหลือบางอย่างในทุกเรื่องหากช่วยได้ก็ควรช่วยตามสมควร เพราะการแสดงน้ำใจซึ่งกันและกันจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

9. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรใส่ใจในพฤติกรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในด้านเมตตา โดยการแสดงความรักและปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของบังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ด้านเมตตาในการบริหารงานส่งผลต่อความผูกพันและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง

10. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรใส่ใจในพฤติกรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในด้านกรุณา โดยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่สามารถจะช่วยเหลือได้ มีน้ำใจในการทำงานร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของบังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ด้านกรุณาในการบริหารงานส่งผลต่อความผูกพันและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง

11. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรใส่ใจในพฤติกรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในด้านมุทิตา โดยการแสดงความยินดีกับความสำเร็จต่างๆที่เกิดขึ้นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานร่วมกันควรทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของบังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ด้านมุทิตาในการบริหารงานส่งผลต่อความผูกพันและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง

12. ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นควรใส่ใจในพฤติกรรมในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในด้านอุเบกขา โดยการแสดงการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน มีความเที่ยงตรงในการทำงาน ตัดสินปัญหาด้วยความเป็นธรรมและให้เหตุผลในการสอบสอนปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของบังคับบัญชาขั้นต้นที่ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ด้านอุเบกขาในการบริหารงานส่งผลต่อความผูกพันและพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในระดับสูง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจจะส่งผลต่อการทำงานในองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น การดำเนินงานในองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร แนวโน้มพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ความเครียดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ที่อาจจะมีแนวคิดต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแตกต่างกันออกไป

2. นำกรอบของงานวิจัยชิ้นนี้ ไปใช้ศึกษาความผูกพันและความพึงพอใจ ในส่วนงานอื่นๆ ขององค์กร เช่น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง พนักงานในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้ทราบว่าหากในส่วนงานอื่นๆในองค์กร ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการดำเนินงานแล้วส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจที่มีต่อกันหรือไม่

3. งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงควรทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพราะความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและนโยบายการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กรมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลให้ความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย

4. การวิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลเฉพาะ Quantitative ได้แก่ การใช้แบบสอบถามเพียงวิธีเดียวจึงทำให้ไม่ได้ข้อมูลในเชิงลึกมาใช้ในการประกอบการอธิบายผลการวิจัย ดังนั้น ควรมีการศึกษาในเชิงลึกด้วยระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ เพื่อที่จะได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). *การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

----------. (2546). *การใช้ SPSS for Windows. ในการวิเคราะห์ข้อมูล.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

จรัสศรี ไกรนที. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.*วิทยานิพนธ์พย.บ.(การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

จารุ ฉ่ำชูศรี. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน บริษัท เททโมบาย เรดิโอ จำกัด.* สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

จิตวิทยาอุตสาหกรรม. (2552). *ผู้บริหารงานอุตสาหกรรม.* สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2552, จาก http//www.dit.dru.ac.th

จิรากุล วสะพันธุ์. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด.* วิทยานิพนธ์ วทม.กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

จุรีพร กาญจนการุณ. (2536). *ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกจากองค์การ: ศึกษากรณีข้าราชการมหาวิทยาลัยมหิดลในสาขาวิชาขาดแคลน.*วิทยานิพนธ์ ศป.ม.กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ชรินี เดชจินดา. (2535). *ความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อศูนย์กำจัดกากอุตสาหกรรมแขวงแสมดำเขตบางขุนเทียน จังหวัดกรุงเทพมหานคร.* วิทยานิพนธ์สค.ม. บัณฑิตวิทยาลัย กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

ชวาล แพรัตกุล. (2532). *เทคนิคการเขียนข้อสอบ.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

เชิดชัย คงวัฒนกุล, ว่าที่ ร.ต.ต. (2530). *ปัจจัยพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของปลัดอำเภอ.* วิทยานิพนธ รป.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์. (2521). *ประชากรศึกษา.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

ชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์; และณรงค์ เทียนส่ง. (2525). *ประชากรศาสตร์และประชากรศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิชย์.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตรการพิมพ์.

ดิเรก ฤกษ์หร่าย. (2528). *การทำการเปลี่ยนแปลง* : เน้นกระบวนการเผยแพร่กระจายนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: เฉลิมชาญการพิมพ์.

ดุษฎี บวรสันติสุทธิ์. (2547). *ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาบริษัท กระจกไทยอาซาฮี จำกัด (มหาชน) โรงงาน.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ทสุตตรสุตร ปาฏิกวัคค์ ฑีฆนิกาย สุตตันตปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 10และวิภังค์อภิธัมมปิฎก พระไตรปิฎก เล่มที่ 35.

ทีโอเดอร์ ฟูลเลอร์; เพชรศิริ; ถวิลหวิวและสันทัด เสริมศรี. (2531). *รูปแบบการย้ายถิ่นในประเทศไทย*. ประชากรศาสตร์: 15-22.

ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมองค์การ*.กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช .

นันทนา ประกอบกิจ. (2538). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นิพนธ์ เทพวัลย์. (2523). *1-3 ประชากรศาสตร์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 1ไทยวัฒนาพานิช.

ประภาพร เหลืองช่วยโชค. (2539).*ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ*. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. กรุงเทพฯ: (จิตวิทยาสังคม). บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ปรานอม กิตติดุษฎีธรรม. (2538). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์การ: ศึกษากรณีอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทการทอด้วยเส้นใยฝ้าย และเส้นใยประดิษฐ์*. วิทยานิพนธ์ศค.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรินทร์ ยอดพยุง. (2529). *พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณี เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร.* สารนิพนธ์ กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พิทักษ์ ตรุษทิบ. (2538). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตยานนาวา.* ภาคนิพนธ์ปริญญาโท.กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พงศกร เผ่าไพโรจนกร (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน บริษัท ซีเมนส์ จำกัด.* สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ภรณี มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิภาพขององค์การ.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มยุรี รังสีสมบัติศิริ(2530). *พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน ศึกษาเฉพาะการปิโตรเลี่ยมแห่งประเทศไทย.* สารนิพนธ์ กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มัลลิกา บุนนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัดพระธรรมกาย. (2552). วิปัสสนากรรมฐาน 2552 สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2552. จาก http.//www.arahung .com

วิชัย เหลืองธรรมชาติ. (2531). *ความพึงพอใจและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ของประชากรในหมู่บ้านอพยพโครงการเขื่อนรัชชประภา (เขื่อนเชี่ยวหลาน, จังหวัดสุราษฎร์ธานี).* วิทยานิพนธ์วท.ม. (วิทยาศาสตรสิ่งแวดล้อม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2543). *คู่มือการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติ.* พิมพ์ครั้งที่4. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

วิไลพร สุตันไชยนนท์. (2547). *ประชากรโลก:ประชากรไทย 2547.* สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2552, จาก http://www.dentistry.kku.ac.th

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). *พฤติกรรมผู้บริโภคฉบับพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

----------. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

----------. (2542). *การวิจัยตลาด: ฉบับมาตรฐาน.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

----------. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่.* กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สง่า ภู่ณรงค์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และความพึงพอใจของข้าราชการสำนักงานในเขตการศึกษา 7.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (ศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

สนิท เหลืองบุตรนาค. (2529). *ความพึงพอใจของนักศึกษาโครงการฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการระดับปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิตวิชาเอกเกษตรศาสตร์ที่มีต่อการเรียนวิชาการขยายพันธุ์พืชของสหวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สมพงษ์ เกษมสิน. (2542). *การบริหาร.* พิมพ์ครั้งที่ 8,41. กรงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.หน้า 10.

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2544). *การจัดการธุรกิจด้วยพรหมวิหารธรรม.*สืบค้นเมื่อ 22 มิถุนายน 2552, จาก http//www.budmgt.com

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกัญญา สุทธิวานิช. (2538). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.* วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (วิชาจิตวิทยา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุเทพ พานิชพันธุ์. (2541). *ความพึงพอใจของเกษตรกรในการเข้าร่วมโครงการปรับโครงสร้างและระบบการผลิตการเกษตร จังหวัดอุบลราชธานี.* วิทยานิพนธ์ เชียงใหม่: ส่งเสริมการเกษตรมหาวิทยาลัยแม่โจ้.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส จำกัด.

โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ:ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ แห่งประเทศไทย.* สารนิพนธ์ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อนันต์ ศรีโสภา. (2542). *สถิติเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช. หน้า 19-20.

อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตนะ. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา.*วิทยานิพนธ์ ศป.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อรัญญา สุวรรณวิก (2541) .*ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยูนิคอม.* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.

อร่าม ศิริพันธ์. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เอกสารประกอบการสอน.

อุกกฤษฎ์ ทรงชัยสงวน. (2543). *ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการโครงการพัฒนาสถานีตำรวจเพื่อประชาชนของสถานีตำรวจภูธร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น.* วิทยานิพนธ์ ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

Blake, Robert F.; & Jane S. Mouton. (1964). *The Managerial Grid.* Houston, Texas: Gulf Publishing.

Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*. 533-546.

Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education.* 3rd ed. New York: McGraw-Hill Book Co.

Hartung, Joachim. (2001). Testing for Homogeneity in Combining of two-armed trials with normally distributed responses. *The Indian Journal of Statistics. Sankhya Volume* 63: 293-310.

Hersey, Paul; & Kenneth H. Blanchard. (1988). *Management of Organizational Behavior: UtilizingResources.* 5th ed. London: Prentice-Hall International. 1988.

Hrebiniak, L.; & J.A. Alutto. (1972). Personal and Role-Related Factor in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly.* 17: 555-572.

Lewis, L. (1967). On Prestige and Loyalty of University Faculty. *Administrative Science Quarterly*. 11: 629.

March, Jane G.; & Simon, Herbert A. (1958). *Organizations.* 2nd ed. New York: John Wieley & Sons.

Maslow, Abraham H.(1970) *Motivation and Personality.* 2nd ed. New York: Harper and Row.

McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society.* New Jersey: Van Norstrand.

Porter, Donald E.; & Applewhite, Philip B. (1968). *Studies in Organization Behavior and Management.* 3rd ed. Internationl Textbook Company.

Porter, Lyman.; & Others. *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover amongPsychiatric Technicians.* Journal of Applied Psychology, 59.

Sheldon, Mary E. (1971). Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitmentto the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16: 143-150.

Spector, Paul E. (2000). *Industries And Organizational Psychology Research and Practice.* 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Sergiovanni, Robert J. (1981). *Instructional Supervision.* 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Steers, Richard M. (1984). *Introduction to Organization Behavior.* 2nd ed. Illinois, Scott : Foresman and Company.

----------. (1991). *Introduction to Organization Behavior.* 4th ed. New York: Harper Collins.

Stone, E.F; & and W.P. Porter. (1975). *Motivation and Work Behavior.* New York: McGraw-Hill.

Vroom, W.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

"การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น"

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษางานวิจัย เพื่อศึกษาการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการบริหาร ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านผู้ตอบแบบสอบถามเป็นสำคัญ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการกรอกแบบสอบถามฉบับนี้และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องขอความกรุณาตอบตามความจริงเพราะข้อมูลต่างๆมีผลต่อการทำงานวิจัยในครั้งนี้ โดยจะไม่มีผลกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2.อายุ

( ) ต่ำกว่า 25 ปี ( ) 25-34 ปี

( ) 35-44 ปี ( ) 45 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4.อาชีพหลัก

( ) ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ ( ) พนักงานบริษัทเอกชน

( ) อื่นๆ(โปรดระบุ).....

5.รายได้ต่อเดือน

( ) ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท ( ) 10,001-20,000 บาท

( ) 20,001-30,000 บาท ( ) 30,001-40,000 บาท

( ) 40,001 บาทขึ้นไป

6 สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส / อยู่ด้วยกัน

( ) หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

ส่วนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมายถูก √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง
(ถ้าข้อใดไม่ทราบให้เว้นไว้ไม่ต้องตอบ)

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ หลักพรหมวิหาร 4	ใช่	ไม่ใช่
1. หลักพรหมวิหาร 4ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา		
2. หลักพรหมวิหาร 4**ไม่**มีความเกี่ยวข้องกับทางพระพุทธศาสนา		
3. มรรค8 ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักพรหมวิหาร 4		
4. เมตตา หมายถึงความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้คนอื่นมีความสุขมีจิตใจอันดี มีไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า		
5. กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์		
6. มุทิตา หมายถึง ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีความสุข มีจิตใจผ่องใส		
7. อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความ รักและความชัง		
8. การที่มีความเมตตา ความกรุณาให้กับผู้อื่นนั้น ต้องเลือกปฏิบัติกับบุคคลที่จะได้รับประโยชน์เท่านั้น ถ้าไม่ได้รับประโยชน์จะไม่ปฏิบัติด้วย		
9. บางครั้งถ้ามีความเกลียดชังในตัวของบุคคลนั้นก็**ไม่**จำเป็นที่จะต้อง วางตัวและวางใจให้เป็นกลางแต่อย่างใด สามารถเอนเอียงตามความรู้สึกของตนได้		
10. หลักพรหมวิหาร 4 ถือว่าเป็นหลักในการครองเรือนของชาวพุทธศาสนา		

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามหลักของ พรหมวิหาร4

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ความถี่ในการปฏิบัติ				
	บ่อยครั้งมาก (5)	บ่อยครั้ง (4)	บางครั้ง (3)	นานๆ ครั้ง (2)	ไม่เคย (1)
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน **เมตตา**					
1. การแสดงความรักใคร่ของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความปรารถนาดีต่อท่าน					
3. การแสดงความมีเมตตาของผู้บังคับบัญชาของท่านต่อท่าน					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการดูแลช่วยเหลือและตอบแทนสังคม					
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน **กรุณา**					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการช่วยเหลือต่อท่านในเรื่องที่สามารถจะช่วยได้					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับท่าน					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับท่านได้					
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน **มุทิตา**					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความยินดีกับความสำเร็จของท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนท่านทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของท่าน					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานด้วยอารมณ์ที่แจ่มใส					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความจริงใจในการทำงานต่อท่าน					

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ตามของหลักพรหมวิหาร4 (ต่อ)

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ความถี่ในการปฏิบัติ				
	บ่อยครั้งมาก (5)	บ่อยครั้ง (4)	บางครั้ง (3)	นานๆครั้ง (2)	ไม่เคย (1)
หลักพรหมวิหาร 4 ด้าน **อุเบกขา**					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเที่ยงตรง					
3. การตัดสินปัญหาของผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเป็นธรรม					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เหตุผลในการสอบสวนปัญหา					

ส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. หากผู้บังคับบัญชาของท่านมีความทุกข์ท่านก็จะรู้สึกทุกข์ตามไปด้วย					
2. ความสุขจากการทำงานของท่านคือการได้ทำงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน					
3. ผลงานที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มาจากความร่วมมือของท่านกับผู้บังคับบัญชา					
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาของท่านท่านรู้สึกว่าเหมือนเป็นปัญหาของท่านเอง					
5. ท่านคิดว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของผู้บังคับบัญชาของท่าน					
6. หากผู้บังคับบัญชาของท่านขอความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆท่านพร้อมจะช่วยทุกครั้ง					
7. การทำงานของท่านหากขาดผู้บังคับบัญชาของท่านแล้วยากที่จะประสบความสำเร็จได้					
8. เหตุผลสำคัญในการทำงานในองค์กรคือการได้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของท่าน					
9. ท่านจะรู้สึกไม่สบายใจหากท่านมีปัญหากับผู้บังคับบัญชาของท่าน					
10. ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับผู้บังคับบัญชาของท่าน					

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

คำชี้แจง:โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้น	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงความเป็นกันเองในการทำงานกับท่าน					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสุภาพอ่อนโยนต่อท่าน					
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความประนีประนอมต่อท่าน					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความเข้าใจในความรู้สึกของท่าน					
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปกป้องท่านได้					
6. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีเมตตากับท่าน					
7. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับท่าน					
8. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำปรึกษากับท่านได้ทุกเรื่อง					
9. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความโอบอ้อมอารีกับท่าน					
10. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรัก ความห่วงใยต่อตัวท่านและครอบครัว					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ(ถ้ามี)

_____

_____

_____

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตตา	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวศิริมา ศรีอรุณสุดา
วันเดือนปีเกิด	24 กันยายน พุทธศักราช 2526
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลราชวิถี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 85/615 ซอยประชาอุทิศ 79 แขวงทุ่งครุ เขตทุ่งครุ จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10140
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2549	บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ