

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ วัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ นั้น พบว่ามีประชากรจำนวน 267 คน กลุ่มตัวอย่าง 161 คน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว และแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ลักษณะของวัฒนธรรมที่ควรจะเป็น เป็น ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมุติฐาน

ส่วนที่ 1 - ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ลักษณะของวัฒนธรรมที่ควรจะเป็น ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

1. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

ในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่นี้ ผู้วิจัยได้เรียงคะแนนค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันทั้ง 7 ด้าน จากมากไปหาน้อย ดังแสดงในตารางที่ 4.1 จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 ด้าน โดยใช้ค่า t (Paired-Sample t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1
แสดงลำดับที่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน
ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

ลำดับที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	SD
1	ลักษณะเน้นอนาคต	4.374	1.55
1	ลักษณะการใช้อำนาจ	4.206	1.22
1	ลักษณะความมีมนุษยธรรม	4.045	1.15
1	ลักษณะความเป็นเพศชาย	4.044	0.69
1	ลักษณะเน้นความสำเร็จ	4.012	1.06
1	ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	3.988	1.24
2	ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	3.550	0.74

จากตารางที่ 4.1 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่
เป็นดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีลักษณะเน้นอนาคตมากเป็นอันดับหนึ่งมี
ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 4.374 ลำดับรองลงมาคือลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะความมีมนุษยธรรม
ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นความสำเร็จ และลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
ตามลำดับ โดยเน้นลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.550

ตารางที่ 4.2
แสดงค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัย
ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่

ปัจจัย	ค่า t	ค่า p
ลักษณะเน้นอนาคต-ลักษณะการใช้อำนาจ	1.032	.303
ลักษณะการใช้อำนาจ-ลักษณะความมีมนุษยธรรม	1.035	.302
ลักษณะความมีมนุษยธรรม-ลักษณะความเป็นเพศชาย	.003	.997
ลักษณะความเป็นเพศชาย-ลักษณะเน้นความสำเร็จ	.300	.764
ลักษณะเน้นความสำเร็จ-ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	.305	.761
ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน-ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	3.305**	.001

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.2 พบว่าไม่มีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ ยกเว้นระหว่างลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .001$)

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

ในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นนี้ ผู้วิจัยได้เรียงคะแนนค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ในปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จากมากไปหาน้อย ดังแสดงในตารางที่ 4.3 จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 ด้าน โดยใช้ค่า t (Paired-Sample t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3

แสดงลำดับที่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน
ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

ลำดับ	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	SD
1	ลักษณะเน้นอนาคต	5.131	1.44
2	ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	4.705	1.19
2	ลักษณะเน้นความสำเร็จ	4.676	1.19
2	ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.626	1.12
3	ลักษณะความเป็นเพศชาย	3.906	0.68
4	ลักษณะการใช้อำนาจ	3.418	1.32
5	ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	3.244	0.83

ในการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นนี้ ผู้วิจัยได้เรียงคะแนนค่าเฉลี่ยของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ในปัจจัยทั้ง 7 ด้าน จากมากไปหาน้อย จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 ด้าน โดยใช้ค่า t (Paired-Sample t-test)

จากตารางที่ 4.3 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่เป็นดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีลักษณะเน้นอนาคตมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะการใช้อำนาจ อันดับสุดท้าย คือ ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 4.4
แสดงค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัย
ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

ปัจจัย	ค่า t	ค่า p
ลักษณะเน้นอนาคต-ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	3.849**	.000
ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม-ลักษณะเน้นความสำเร็จ	.366	.715
ลักษณะเน้นความสำเร็จ-ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	.597	.551
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน-ลักษณะความเป็นเพศชาย	6.574**	.000
ลักษณะความเป็นเพศชาย-ลักษณะการใช้อำนาจ	5.094**	.000
ลักษณะการใช้อำนาจ-ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	1.979*	.049

** $p < .01$

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.4 แสดงความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัยของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น พบว่ามีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างลักษณะเน้นอนาคตกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนกับลักษณะความเป็นเพศชาย ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายกับลักษณะการใช้อำนาจ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) นอกจากนี้ยังพบความแตกต่างระหว่างลักษณะการใช้อำนาจกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ($p = .049$)

3. ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนี้ ผู้วิจัยได้เรียงคะแนนค่าเฉลี่ยของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.5 จากมากไปหาน้อย จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 ด้าน โดยใช้ค่า t (Paired-Sample t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5
แสดงลำดับที่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 7 ด้าน
ของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ลำดับ	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	SD
1	ลักษณะความเป็นเพศชาย	5.716	0.94
2	ลักษณะเน้นอนาคต	5.569	1.41
2	ลักษณะเน้นความสำเร็จ	5.516	0.85
3	ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	5.171	0.71
4	ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.965	0.68
5	ลักษณะการใช้อำนาจ	3.242	0.77
6	ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	2.861	0.65

จากตารางที่ 4.5 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของบริษัทค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นดังนี้
ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะความเป็นเพศชายมากเป็นอันดับหนึ่ง โดยมี
ค่าเฉลี่ยที่ 5.716 ตามด้วยลักษณะเน้นอนาคตและลักษณะเน้นความสำเร็จ รองลงมา คือ
ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ลักษณะหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการใช้อำนาจ และ
ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นเน้นน้อยที่สุด ซึ่งตรงกับ
ทั้งวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นเช่นกัน

ตารางที่ 4.6
แสดงค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัย
ของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัย	ค่า t	ค่า p
ลักษณะความเป็นเพศชาย-ลักษณะเน้นอนาคต	2.507*	.013
ลักษณะเน้นอนาคต-ลักษณะเน้นความสำเร็จ	0.842	.401
ลักษณะเน้นความสำเร็จ-ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม	7.528**	.000
ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม-ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน	4.674**	.000
ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน-ลักษณะการใช้อำนาจ	20.648**	.000
ลักษณะการใช้อำนาจ-ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล	8.826**	.000

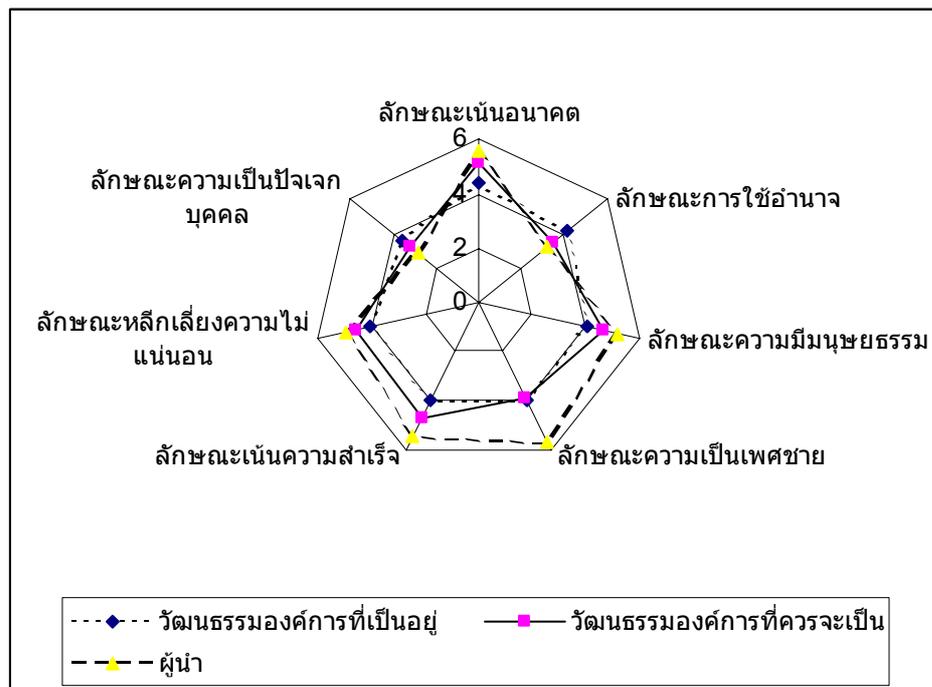
** $p < .01$

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.6 แสดงความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัยของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่ามีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายกับลักษณะเน้นอนาคตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p = .013$) อีกทั้งยังพบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม ระหว่างลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ระหว่างการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนกับลักษณะการใช้อำนาจ และระหว่างลักษณะการใช้อำนาจกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$)

ภาพที่ 4.1

เปรียบเทียบลักษณะระหว่างปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
วัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นและลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ



4. ลักษณะพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนี้ ผู้วิจัยได้เรียงคะแนนค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในปัจจุบันทั้ง 5 ด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.6 จากมากไปหาน้อย จากนั้นจึงทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยทั้ง 5 ด้าน โดยใช้ค่า t (Paired-Sample t-test) ดังแสดงในตารางที่ 4.7

แบ่งระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนี้

คะแนนตั้งแต่ 4.00 – 3.21	} กำหนดให้เป็นพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การระดับสูง
คะแนนตั้งแต่ 3.20 – 2.41	
คะแนนตั้งแต่ 2.40 – 1.61	→ กำหนดให้เป็น พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การระดับกลาง
คะแนนตั้งแต่ 1.60 – 0.81	} กำหนดให้เป็น พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การระดับต่ำ
คะแนนตั้งแต่ 0.80 – 0.00	

ตารางที่ 4.7

แสดงลำดับที่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทั้ง 5 ด้าน
ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ลำดับ	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	SD
1	พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่	3.816	0.57
1	พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ	3.789	0.66
2	พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	3.549	0.55
3	พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	3.260	0.41
4	พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น	3.216	0.42

ลักษณะพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในบริษัทค้าปลีกนั้น สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ และอันดับสุดท้าย พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น นั่นคือ เน้นในพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มากที่สุด และมีพฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่นน้อยที่สุด

และเมื่อพิจารณาถึงระดับของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับสูงในทุกด้าน ทั้งพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมกรคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ

ตารางที่ 4.8

แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัย
ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ปัจจัย	ค่า t	ค่า p
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่-พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	0.537	.592
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ-พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น	5.083**	.000
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น-พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	6.039**	.000
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ-พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	0.994	.322

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.8 แสดงความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยรายปัจจัยของพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามีความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่างพฤติกรรมการให้
ความร่วมมือกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ระหว่างพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นกับ
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$)
สำหรับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่กับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมการให้
ความช่วยเหลือกับพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนที่ 2 - การทดสอบสมมุติฐาน

ในการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ครั้งนี้ ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน Pearson 's Product Moment Correlation (r)

สมมุติฐานที่ 1 ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับ
วัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะได้

ในการทดสอบสมมุติฐานนี้ ได้ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ใน
ปัจจัยแต่ละด้าน ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ควร
จะเป็น โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson 's Product Moment
Correlation) ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9
แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

ลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่	ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น						
	POD	UNA	MAS	IND	ACO	HUO	FUO
POD	.377**	.016	.138*	.046	.032	-.194**	.004
UNA	.015	.316**	.083	.052	.107	.150*	.169*
MAS	.213**	.039	.427**	.084	.039	-.167*	.107
IND	.213**	-.294**	.191**	.434**	-.223**	-.325**	-.255**
ACO	-.074	.264**	.086	-.217**	.324**	.320**	.206**
HUO	-.178*	.296**	-.247**	-.206**	.189**	.430**	.175*
FUO	.044	.250**	.067	.043	.130	.040	.376**

** p < .01

*p < .05

จากตารางที่ 4.9 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่าง ลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะ การใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = .377$) ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชาย ของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = .213$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการใช้ อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = .213$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่ควร จะเป็น $r = .264$ ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = .316$) ระหว่าง ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่

ความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความเป็นเพศชายของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.247$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.217$) ระหว่างลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.206$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.223$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.194$) ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.167$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.325$) และระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะเน้นอนาคตของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น ($r = -.255$)

ดังนั้น จากผลการวิจัยนี้ จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 1 ที่ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าควรจะเป็นเพียงบางส่วน

สมมุติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ในการทดสอบสมมุติฐานนี้ ได้ทำการทดสอบโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในปัจจัยแต่ละด้าน ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น
กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่ควรจะเป็น	ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ						
	POD	UNA	MAS	IND	ACO	HUO	FUO
POD	.124	-.220**	-.183**	.208**	-.165*	-.224**	-.185**
UNA	.036	.074	.036	.039	-.002	.069	-.093
MAS	-.035	-.083	.020	.023	-.021	-.009	.052
IND	.162*	-.230**	-.173*	.202**	-.221**	-.268**	-.126
ACO	-.087	.131*	.168*	-.124	.205**	.228**	.098
HUO	.088	.206**	.055	.029	.084	.153*	.032
FUO	-.019	.121	.106	-.090	.166*	.165*	.075

** p < .01

* p < .05

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระหว่าง ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของผู้นำ ($r = .206$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ($r = .208$) ระหว่างความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ($r = .202$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความสำเร็จของผู้นำ ($r = .205$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของผู้นำ ($r = .228$)

พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่าง ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ ($r = .162$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น

กับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของผู้นำ ($r = .131$) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะความเป็นเพศชายของผู้นำ ($r = .168$) ระหว่างลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของผู้นำ ($r = .153$)

และยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของผู้นำ ($r = -.220$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของผู้นำ ($r = -.230$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะความเป็นเพศชายของผู้นำ ($r = -.183$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะความเป็นเพศชายของผู้นำ ($r = -.173$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความสำเร็จของผู้นำ ($r = -.165$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความสำเร็จของผู้นำ ($r = -.221$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของผู้นำ ($r = -.224$) ระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรมของผู้นำ ($r = -.268$) ระหว่างลักษณะการใช้อำนาจของวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะเน้นอนาคตของผู้นำ ($r = -.185$)

ดังนั้น จากผลการวิจัยนี้ จึงยอมรับสมมุติฐานที่ 2 ที่ว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเพียงบางส่วน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้หาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติม ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่เป็นอยู่	ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ						
	POD	UNA	MAS	IND	ACO	HUO	FUO
POD	-.012	-.050	-.076	.088	-.029	-.026	.001
UNA	.195**	-.094	-.321**	.183**	-.167*	-.162*	-.273**
MAS	-.100	.009	.040	.012	.022	.046	.001
IND	-.099	-.124	-.016	.049	-.099	-.037	.051
ACO	.200**	.007	.119	.055	.000	-.068	-.132*
HUO	.151*	-.032	-.122	.076	-.067	-.063	-.157*
FUO	.092	.007	.116	.053	-.002	-.017	-.130*

** $p < .01$

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
กับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันระหว่างลักษณะการ
หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ ($r =$
.195) ระหว่างลักษณะเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจ
ของผู้นำ ($r = .200$) ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่
กับลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ($r = .183$) และระหว่างลักษณะความมีมนุษยธรรม
ของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ ($r = .151$)

และยังพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้าม ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยง
ความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความเป็นเพศชายของผู้นำ ($r = -.321$)
ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะความมี
มนุษยธรรมของผู้นำ ($r = -.162$) ระหว่างลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรม
องค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการเน้นความสำเร็จของผู้นำ ($r = -.167$) ระหว่างลักษณะการ

หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการเน้นอนาคตของผู้นำ ($r = -.273$) ระหว่างลักษณะความมีมนุษยธรรมของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการเน้นอนาคตของผู้นำ ($r = -.157$) ระหว่างลักษณะการเน้นอนาคตของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะเน้นอนาคตของผู้นำ ($r = -.130$) ระหว่างลักษณะการเน้นความสำเร็จของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับลักษณะการเน้นอนาคตของผู้นำ ($r = -.132$)

สมมุติฐานที่ 3 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ในการทดสอบสมมุติฐานนี้ สถิติที่ใช้ทำการทดสอบ คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ด้าน ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ กับลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 ด้าน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี				
	ความช่วยเหลือ	คำนึงถึงผู้อื่น	อดทนอดกลั้น	ความร่วมมือ	สำนึกในหน้าที่
POD	.002	-.083	-.205*	-.098	-.006
UNA	.002	-.096	.115	-.013	-.093
MAS	-.013	-.020	-.123	-.152*	-.134*
IND	.013	-.080	-.212**	-.072	-.062
ACO	.006	.080	.086	-.053	-.083
HUO	-.070	.058	.075	.056	.009
FUO	-.023	.026	.121	-.018	.063

** $p < .01$

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -.212$) มีความสัมพันธ์กันในปัจจัยลักษณะการใช้อำนาจกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.205$) มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.152$) และยังมีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ในทิศทางตรงกันข้าม ($r = -.134$) อีกด้วย โดยทั้ง 3 คู่มีความสัมพันธ์กันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 3 จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ 3 ที่ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในทางบวก

สมมุติฐานที่ 4 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในทางบวก

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ด้าน ของลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็น
กับลักษณะพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 5 ด้าน

ลักษณะวัฒนธรรม องค์การที่ควรจะเป็น	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี				
	ความ ช่วยเหลือ	คำนึงถึง ผู้อื่น	อดทน อดกลั้น	ความ ร่วมมือ	สำนึกใน หน้าที่
POD	-.055	-.075	-.116	-.122	.035
UNA	.110	.095	.096	.033	.101
MAS	-.007	-.022	-.042	-.119	-.061
IND	-.123	-.066	-.083	-.039	.033
ACO	.115	.094	.005	-.006	.164*
HUO	.085	.105	.034	.030	-.081
FUO	.056	.108	.134*	.051	.073

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.13 แสดงลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับลักษณะ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะเน้น
ความสำเร็จกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ในทิศทางเดียวกัน ($r = .164$) อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 และยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการ
อดทนอดกลั้นในทิศทางเดียวกัน ($r = .134$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่ควรจะเป็นกับพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การดังกล่าวข้างต้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่า ลักษณะวัฒนธรรม
องค์การที่ควรจะเป็นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเพียงบางส่วน

สมมติฐานที่ 5 ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับพฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดี ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ด้าน ของลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
กับลักษณะพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี 5 ด้าน

ลักษณะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ	พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี				
	ความ ช่วยเหลือ	คำนึงถึง ผู้อื่น	อดทน อดกลั้น	ความ ร่วมมือ	สำนึกใน หน้าที่
POD	.019	-.046	.087	-.045	-.024
UNA	.100	.075	.141*	.108	.130
MAS	.075	.222**	.196**	.164*	.080
IND	.042	-.075	-.020	-.089	-.077
ACO	.065	.228**	.201**	.183**	.083
HUO	.099	.177*	.207**	.107	.139*
FUO	.069	.259**	.176*	.138*	.030

** p < .01

* p < .05

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับ
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ลักษณะการเน้น
ความสำเร็จกับพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ลักษณะการเน้นอนาคตกับพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น
ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ลักษณะการเน้นความสำเร็จกับ
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ลักษณะความมีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น
ลักษณะการเน้นความสำเร็จกับพฤติกรรมกรรมการให้ความร่วมมือ โดยความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทาง
เดียวกันและระดับความสัมพันธ์ของทั้ง 7 คู่ คือ (r = .222, .228, .259, .196, .201, .207, และ
.183 ตามลำดับ) นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน ระหว่างลักษณะความ
มีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (r = .177) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนกับ

พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ($r = .141$) ลักษณะการเน้นอนาคตกับพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ($r = .176$) ลักษณะความเป็นเพศชายกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ($r = .164$) ลักษณะการเน้นอนาคตกับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ($r = .138$) และลักษณะความมีมนุษยธรรมกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ($r = .139$) โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ส่วนใหญ่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 5 ที่ว่า ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในทางบวกจึงยอมรับสมมุติฐานนี้