

การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ก้องคำ พลวงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

.....
นายก่อนคำ พลวงศ์

ผู้วิจัย

.....
รองศาสตราจารย์ภูษิตา อินทรประสงค์,

พ.ด.(การบริหารการพัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ภัทรอาชาชัย,

Sc.D.(Bios.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....
ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว.(ออร์โธปิดิกส์)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์ภูษิตา อินทรประสงค์,

พ.ด.(การบริหารการพัฒนา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์)

สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ
ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข
วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2557

.....
นายก้อนคำ พลวงค์

ผู้วิจัย

.....
รองศาสตราจารย์กล้า ทองขาว,

พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ภัทรอาชาชัย,

Sc.D.(Bios.)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ญัตตา อินทรประสงค์,

พ.บ.ค.(การบริหารการพัฒนา)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....
ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว.(ออร์โธปิดิกส์)

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์พิทยา จารุพูนผล,

พ.บ., อ.ว.(ระบาดวิทยา)

คณบดี

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ ดร. ภูษิตา อินทรประสงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จรรยา ภัทรอาชาชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร. กล้า ทองขาว ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านตลอดเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ สนับสนุนให้กำลังใจ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งด้านเนื้อหาสาระวิชาการและการเรียบเรียงให้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วันเพ็ญ แก้วปาน รองศาสตราจารย์ ดร. อาภาพร เผ่าวัฒนา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปาหนัน พิษยภิญโญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดหนองคาย นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเลย นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู และนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดบึงกาฬ ที่กรุณาอนุญาตพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ขอขอบพระคุณสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ที่กรุณาให้ทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์บางส่วน และวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสมบูรณ์ไม่ได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัย และเพื่อนร่วมงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านโคกกะแซ ตำบลบ้านดอง อำเภอนากลาง จังหวัดบึงกาฬ ที่เสียสละทำงานหนักมากขึ้นในช่วงที่ผู้วิจัยไม่ได้ปฏิบัติงาน และเพื่อน ๆ นักศึกษาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข สาขาวิชาเอกการจัดการบริหารโรงพยาบาล สาขาวิชาเอกบริหารกฎหมายการแพทย์และสาธารณสุข เจ้าหน้าที่ธุรการภาคบริหารงานสาธารณสุข และผู้ที่ไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมดทุกท่าน ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือและกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา เบื้องหลังความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา พี่ ๆ น้อง ๆ ที่คอยให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยเสมอมา คุณประโยชน์อันใดที่เกิดจากวิทยานิพนธ์นี้ผู้วิจัยขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ และทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสำเร็จครั้งนี้

ก่อนคำ พลวงค์

การทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF HEALTH PROMOTING HOSPITALS HEALTH PERSONNEL, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, REGION 10

ก๊อณค้ำ พลวงค้ 5436834 PHPH/M

วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูษิตา อินทรประสงค้, พบ.ด.(การบริหารการพัฒนา), จรรยา ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIostatistics)

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 534 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มหลายชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำของเคอและเจอเมียร์ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพอสคอฟ แมคเคนซี มอร์แมนและเฟดเตอร์ และข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข แบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 534 ชุด (ร้อยละ 68.29) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ($r = 0.266$) การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ได้ร้อยละ 11.90 (Adjusted $R^2 = 0.119$)

จากผลการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าจะสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกระดับ พัฒนาภาวะผู้นำส่งผลแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ / การทดแทนความเป็นผู้นำ / เจ้าหน้าที่สาธารณสุข / โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR OF HEALTH PROMOTING HOSPITALS HEALTH PERSONNEL,
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, REGION 10

KONKHAM PHONWONG 5436834 PPH/M

M.sc.(PUBLIC HEALTH) PROGRAM IN HEALTH ADMINISTRATION

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D., JANYA
PATTARA-ACHACHAI, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

ABSTRACT

This research is an explanatory study which aims to explain the association between substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers at sub-district health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health in Region 10 with 534 officers. Sample group were randomly chosen using stratified sampling. The research instrument for data collection were the Substitutes for Leadership Questionnaire of Kerr and Jermier, Organizational Citizenship Behavior Questionnaire of Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, and a general data of public health officers questionnaire. 534 questionnaires (68.29%) were used for analysis using Pearson's correlation coefficient and multiple regression.

Results revealed that public health officers had moderate organizational citizenship behavior. Substitutes for leadership had a low positive association with the organizational citizenship behavior of public health officers ($r = .266$). Substitutes for leadership could explain the 11.90% (Adjusted $R^2 = .119$) variance in organizational citizenship behavior.

According to the results, provincial public health should support potential development of public health officers at every level in sub-district health promoting hospitals so that they will be able to manifest organizational citizenship behavior.

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR / SUBSTITUTES
FOR LEADERSHIP / PUBLIC HEALTH OFFICERS /
SUB-DISTRICT HEALTH PROMOTING HOSPITALS**

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ก
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	6
1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	7
1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	10
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	
ส่วนที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำ.....	14
ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	23
ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร.....	29
ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	42
บทที่ 3 วัตถุประสงค์และวิธีวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย.....	67
3.2 วิธีการวิจัย.....	67
3.3 หน่วยการวิเคราะห์.....	68
3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	68
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.7 วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	77
3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
3.9 การพิจารณาจริยธรรมการวิจัย.....	78
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10.....	81
ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูล.....	84
ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน.....	113
บทที่ 5 การอภิปรายผล.....	119
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	125
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย.....	130
บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ.....	140
บรรณานุกรม.....	151
ภาคผนวก.....	159
ประวัติผู้วิจัย.....	197

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1	สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 46
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย..... 70
3.2	ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก่อนปรับ..... 76
3.3	ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหลังปรับ..... 77
4.1	จำนวนและร้อยละเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจ ราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน..... 82
4.2	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวม..... 85
4.3	จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกรายชื่อ..... 88
4.4	จำนวน ค่าเฉลี่ย และระดับของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวมและรายด้าน..... 96
4.5	ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกรายชื่อ..... 102
4.6	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติ งานใน โรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกตามรายด้าน 115

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.7	ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ.....	117
4.8	ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ.....	117

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง “การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10” 12
2.1	สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การทดแทนความเป็นผู้นำ..... 44
2.2	สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร..... 45
3.1	ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้นภูมิ..... 71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืนและส่งผลในเรื่องผลิตผลจากการปฏิบัติงาน (Productivity) การขาดงาน (Absence) การลาออกจากงาน (Turnover) พฤติกรรมการเบี่ยงเบนในที่ทำงานของบุคลากร (Deviant workplace behavior) ความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfaction) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Citizenship) Robbins & Judge (2009) (1) จากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรได้จัดแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในเชิงจิตวิทยา ประกอบไปด้วย ความสามารถ การเรียนรู้ การรับรู้ คุณค่าและทัศนคติ บุคลิกภาพและการจูงใจ การศึกษาพฤติกรรมกลุ่มเป็นการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มในเชิงจิตวิทยาสังคม ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำและการไว้วางใจ การตัดสินใจของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร อำนาจและการเมือง ความขัดแย้ง กลุ่มทำงาน โครงสร้างกลุ่มและการศึกษาพฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาพฤติกรรมองค์กรในเชิงสังคมและมนุษยวิทยา ประกอบไปด้วย นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบและโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร Robbins & Judge (2009) (1) Robbins กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยทุกระดับมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งวัตถุประสงค์ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์กรนั้น Robbins (2001) (2) ส่วนใหญ่ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารองค์กรสามารถอธิบาย ทำนายถึงมีอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากพฤติกรรมระดับบุคคล สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมระดับกลุ่มและองค์กร

ในยุคท่ามกลางกระแสการแข่งขันที่มากขึ้น ทรัพยากรมนุษย์นั้นถือว่าเป็นทรัพยากรในการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีบทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด แต่ในขณะเดียวกันหากองค์กรขาดซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ไม่มีความรู้ไว้จัดสำนึกที่ดีแล้ว ถึงแม้้องค์การจะมีเงินทุน มีปัจจัยการผลิตเป็นจำนวนมากหรือแม้กระทั่งเทคโนโลยีที่ทันสมัย การจะแข่งขันก็ทำได้ยาก ในทางกลับกันหากองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ องค์กรนั้นก็จะได้ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior: OCB) นับว่าเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ขององค์กร ซึ่งมากกว่า 40 ปีที่นักวิจัยให้ความสนใจและศึกษาค้นคว้า Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006) (3) เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่มีผลสำเร็จต่อองค์กร เป็นพฤติกรรมที่บุคคลกระทำอย่างด้วยความเต็มใจ ไม่ได้ถูกระบุไว้โดยตรงหรือชัดเจนในระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ และยังนำไปสู่การส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับ Katz & Kahn (1978) (4) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่มีได้กำหนดเป็นทางการของสมาชิกในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและมีโมติเวชันต่อเพื่อนร่วมงานปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน มหาวิทยาลัยและหน่วยงานของรัฐบาล แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกตและไม่ได้ระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์กร และ Organ (1988) (5) ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่า เป็นพฤติกรรมเฉพาะบุคคลที่ปฏิบัติขึ้นมาเอง โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่บุคลากรเต็มใจที่จะปฏิบัติให้องค์กร โดยแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 5 ด้าน ประกอบไปด้วย พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทำให้เห็นว่าองค์กรใดก็ตามที่มีบุคลากรแสดงพฤติกรรมดังกล่าว จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าองค์กรที่ขาดแคลนคนประเภทนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) เป็นแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่ง Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) (7) รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่ามี 4 ตัวแปร ประกอบไปด้วย ลักษณะบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กรและ พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งในงานวิจัยของ Kerr & Jermier (1978) (8) ได้ศึกษาและพัฒนารูปแบบของสถานการณ์ที่ลดความสำคัญของผู้นำพบตัวแปรสถานการณ์ 2 อย่าง คือ การทดแทน (Substitutes) จะทำให้ผู้นำไม่มีความจำเป็นหากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ฟังพอใจในงานที่ทำ และการทำตัวเป็นกลาง (Neutralizers) จะเป็นภาวะที่ทำให้งานหรือองค์กรเป็นอุปสรรค ขัดขวางไม่ทำให้ผู้นำทำงานในแนวทางที่วางไว้ ทำให้ประสิทธิภาพของผู้นำไร้ผล เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสนใจในสิ่งตอบแทนพิเศษที่ผู้นำเสนอให้หรือการที่ผู้นำขาดอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Kerr & Jermier (1978) (8) อธิบายคุณลักษณะที่ทำให้ความสามารถของผู้นำเป็นกลางและการทดแทนลักษณะอาชีพความเป็น

ผู้นำ มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลของการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 คุณลักษณะ 14 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) ได้แก่ ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้ (Ability, Experience, Training, Knowledge) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Need for independence) มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation) ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ (Indifference toward organizational rewards) 2) คุณลักษณะของภารกิจ (Task characteristics) ได้แก่ ภารกิจที่ไม่คลุมเครือทำเป็นประจำ (Unambiguity and routine) ภารกิจที่มีระเบียบแบบแผนแน่นอน (Methodological invariant) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจให้ประสบความสำเร็จ (Provides its own feedback concerning accomplishments) ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน (Intrinsically task satisfaction) และ 3) คุณลักษณะองค์กร (Organizational characteristics) ได้แก่ ความเป็นทางการ (Formalization: explicit plans, goals, and areas of responsibility) ความไม่ยืดหยุ่น (Inflexibility: rigid, unbending rules and procedures) กำหนดลักษณะเฉพาะและให้คำแนะนำเชิงรุกรวมทั้งกำหนดหน้าที่การทำงานของเจ้าหน้าที่ไว้สูง (Highly specified and active advisory and staff functions) กลุ่มงานที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Closely knit, Cohesiveness work groups) รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ (Rewards outside the leader's control) ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Spatial distance between the leader and the subordinates) ซึ่งจากงานวิจัยของ Kerr & Jermier (1978) (8) และ Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie (1995) (9) ศึกษาตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำ การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for leadership) ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) คุณลักษณะภารกิจ (Task characteristics) และคุณลักษณะขององค์กร (Organizational characteristics) พบว่ามีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิดเรื่องการทดแทนความเป็นผู้นำ เป็นแนวคิดที่ศึกษาพฤติกรรมที่สำคัญอีกแง่มุมหนึ่งของบุคลากรในหน่วยงาน จะส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) เป็นแนวคิดในการศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำ

กระทรวงสาธารณสุข เป็นหน่วยงานภาครัฐถูกกำหนดอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ปรับปรุง กระทรวง ทบวงกรม พ.ศ. 2545 ไว้ว่า “กระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การป้องกัน ควบคุมและรักษาโรคภัย การฟื้นฟูสมรรถภาพของประชาชน และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย (2555) (10) แบ่งการบริหารราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ ราชการส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค การบริหารส่วนภูมิภาคประกอบด้วย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

ส่วนการบริหารงานในระดับอำเภอมีสาธารณสุขอำเภอเป็นหัวหน้าส่วนราชการ สายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับนายอำเภอ/ปลัดอำเภอ สาธารณสุขอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ทางด้านการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลส่งเสริมสนับสนุน กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในระดับตำบล ซึ่งในระดับตำบล ปัจจุบันสถานีอนามัยยกฐานะเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) เมื่อ พ.ศ. 2555 สมัย ฯ พณ ฯ อดีตนายกรัฐมนตรีนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ สุขชัย สุภวงค์ และคณะ (2552) (11) ปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั่วประเทศ จำนวน 9,756 แห่ง ครอบคลุม 7,256 ตำบล 74,948 หมู่บ้าน สมาคมอนามัยแห่งประเทศไทย (2555) (10)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทำหน้าที่ให้บริการประชาชนในพื้นที่ให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษา การฟื้นฟูสภาพ และการจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ ทั้งในระดับบุคคล ชุมชนและสังคมในพื้นที่ที่รับผิดชอบ เน้นการให้บริการเชิงรุก โดยมีประชากรกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญนอกเหนือจากประชากรทั่วไปในพื้นที่ที่รับผิดชอบ คือ กลุ่มผู้พิการ ผู้สูงอายุ กลุ่มสตรีมีครรภ์ กลุ่มเด็ก และกลุ่มผู้รับบริการด้วยโรคเรื้อรัง โดยการปฏิบัติงานจะเน้นการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเยี่ยมบ้านการเสริมสร้างศักยภาพของครอบครัวและผู้รับบริการในการดูแลสุขภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและการใช้เตียงที่บ้าน ผู้รับบริการแทนเตียงผู้รับบริการในโรงพยาบาล (อภิญา ดันทวิวงศ์, 2552) (12)

จังหวัดบึงกาฬ พระราชบัญญัติตั้งจังหวัดบึงกาฬ (2554) (13) เป็นจังหวัดที่ตั้งใหม่เมื่อ พ.ศ. 2554 อยู่ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ประกอบไปด้วย จังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 554 แห่ง ใน 57 อำเภอครอบคลุม 421 ตำบล 4,786 หมู่บ้าน มีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2,132 คน อัตรากำลังเฉลี่ย 3.8 คน พบว่ามีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตกเกณฑ์เนื่องจากขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 1 คนต่อประชากร 1,250 คน จำนวน 34 แห่ง และพยาบาลวิชาชีพที่ไม่ได้ตามเกณฑ์ 1 คนต่อประชากร 5,000 คน จำนวน 27 แห่ง สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (2555) (14)

จากปัญหาของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ไม่เพียงพอทำให้ไม่ได้ตามเกณฑ์ นอกจากจะส่งผลกับประชาชนที่มารับบริการในพื้นที่โดยตรงแล้วยังส่งผลต่อเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ต้องปฏิบัติภารกิจนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ส่วนมากจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษาที่ไม่เหมือนกัน ตำแหน่งงาน ภารกิจบทบาทหน้าที่จึงมีแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหาก

เจ้าหน้าที่มีภารกิจอื่นที่เร่งด่วนหรือติดราชการไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องปฏิบัติภารกิจซึ่งนอกเหนือจากบทบาทแทน

ในด้านการตอบสนองนโยบายกระทรวงสาธารณสุข รพ.สต. ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด เจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน รพ.สต. มีส่วนสำคัญทำให้ นโยบายกระทรวงสัมฤทธิ์ผล ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและภาคีเครือข่ายต่างที่เกี่ยวข้อง ประสานขอความร่วมมือในเรื่องรายงาน ผลงานต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโดยตรงและทางอ้อม ทำให้เพิ่มภารกิจเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมากขึ้น ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดทั้งสิ้น และจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทของ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (ผอ.รพ.สต.) และภารกิจที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน รพ.สต. ต้องร่วมกันรับผิดชอบให้เสร็จสิ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จึงต้องใช้หลักความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพราะการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ความช่วยเหลือกัน ความมีน้ำใจต่อกัน ความสำนึกในหน้าที่ของตน และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้นเกิดจากสำนึกของแต่ละบุคคล และปัจจัยอย่างอื่น โดยเฉพาะภาวะผู้นำ แต่ด้วยข้อจำกัดในการบริหารงานที่ยังไม่มีความชัดเจนของผู้ทำหน้าที่ ผอ.รพ.สต. จึงอาจใช้รูปแบบการทดแทนความเป็นผู้นำในการบริหารงานซึ่งมีความสำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจังหวัดที่จัดตั้งใหม่ คือ จังหวัดบึงกาฬ และเพื่อให้ภารกิจของ รพ.สต. ดำเนินการได้บรรลุตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนดูแลสุขภาพประชาชนครอบคลุมพื้นที่

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า ในการปฏิบัติงานบทบาท ผอ.รพ.สต. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องมีส่วนร่วมรับทราบด้วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน รพ.สต. เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 10 โดยนำแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) เป็นแนวคิดในการศึกษาซึ่งอาจมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผู้วิจัยนำแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) เป็นแนวคิดการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและจากการศึกษาในเรื่องดังกล่าวผู้วิจัยยังค้นไม่พบผลการศึกษาศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงทำวิจัยเรื่องนี้เพื่อนำผลวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยให้มีประสิทธิภาพและเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อ

วัตถุประสงค์ทั่วไป

ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อ

1. วิเคราะห์ระดับการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
3. วิเคราะห์ความสามารถอธิบายความผันแปรระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

1.3 สมมติฐานการวิจัย

1. การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
2. การทดแทนความเป็นผู้นำ สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for leadership) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่มีต่อปัจจัยที่ทำหน้าที่ทดแทนความเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะขององค์กร ตามแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีอยู่ในตัวของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขคนนั้น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความรู้ การมุ่งเน้นลักษณะอาชีพ การไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้รวมถึงความต้องการเป็นตัวของตัวเอง

ความสามารถประสบการณ์การฝึกอบรมและความรู้ (Ability, Experience, Training and knowledge) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยนำเอาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่นำความรู้มาประยุกต์ใช้ทำงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Need for independence) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ไม่ต้องการพึ่งพาคนอื่นหรือขอความช่วยเหลือจากใคร เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง

มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่มีความชำนาญในงานตนเองหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบและสามารถที่จะปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ (Indifference to organizational rewards) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยไม่ต้องผลตอบแทนหรือหวังจะได้รางวัลใด ๆ จากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

คุณลักษณะภารกิจ (Task characteristics) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่มีต่อลักษณะภารกิจงานด้านต่าง ๆ ที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ภารกิจงานประจำ การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน

ภารกิจประจำ (Routinization tasks) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ทราบในงานที่ต้องปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติ

การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ (Task feedback) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทราบผลงานของตนเองที่ได้ปฏิบัติว่าเป็นอย่างไร

ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน (Intrinsic task satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในการได้ใช้ศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ

คุณลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่มีต่อหน่วยงานซึ่งประกอบไปด้วย องค์การที่เป็นทางการ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำและความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

องค์การที่เป็นทางการ (Organizational formalization) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่หน่วยงานมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษรไว้อย่างชัดเจน

ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational inflexibility) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ถือว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องให้ความเคารพ ยึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ (Advisory/Staff support) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Cohesiveness group) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่รับรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกันรวมทั้งความสามัคคีที่มีต่อกันภายในองค์การ

รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ (Rewards outside the leader's control) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่มีและใช้ทรัพยากร (เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์) ที่มีอยู่แล้วสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สนใจในรางวัลหรือสิ่งตอบแทนจากผู้บังคับบัญชา

ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Spatial distance between the leader and the subordinate) หมายถึง ระดับความรู้สึกของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกันแต่ไม่ค่อยมีการประสานงาน และการพบปะพูดคุยกันได้พบปะพูดคุยกัน

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior)

หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ซึ่งไม่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งตอบแทนหรือรางวัลจากองค์กร โดยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) ดังนี้

พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบขององค์กร ปฏิบัติหน้าที่ของตนจนเสร็จสิ้นการตรงต่อเวลา ไม่ใช่เวลาในการปฏิบัติงานไปกับการทำงานส่วนตัว และการดูแลสมบัติขององค์กร

พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่แสดงถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นด้วยความเต็มใจ

พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในการคำนึงถึงผู้อื่นเคารพสิทธิของผู้อื่น สุภาพอ่อนน้อม และมีความเกรงใจ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) หมายถึง พฤติกรรมของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีความเต็มใจและสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงและช่วยเหลือองค์กร

3. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หมายถึง สถานบริการสาธารณสุขของรัฐ สังกัด

กระทรวงสาธารณสุขที่ให้บริการด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนในระดับตำบลหรือหมู่บ้านที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล/โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพเฉลิมพระเกียรติ

ตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบจัดบริการด้านสาธารณสุข ซึ่งประกอบไปด้วย การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ที่ตอบสนองความจำเป็นทางด้านสาธารณสุขขั้นพื้นฐานของประชาชน มีความเชื่อมโยงต่อเนื่องของกิจกรรมด้านสุขภาพในลักษณะองค์รวม บูรณาการ ประชาชนเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก โดยการปฏิบัติงานจะเน้นการสร้างร่วมมือกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเยี่ยมบ้านการเสริมสร้างศักยภาพของครอบครัวและผู้รับบริการ ในการดูแลสุขภาพของตนเอง การดูแลอย่างต่อเนื่อง และการใช้เตียงที่บ้านผู้รับบริการแทนเตียงโรงพยาบาล (Home ward)

4. **เจ้าหน้าที่สาธารณสุข** หมายถึง เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ที่เป็น ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ (พนักงานราชการ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการจ้างตามสัญญาจ้าง โดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณ ของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการนั้น) ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล นักวิชาการสาธารณสุข พยาบาล เวชปฏิบัติหรือพยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุข นักวิชาการทันตสาธารณสุข เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข นักวิชาการการแพทย์แผนไทย เจ้าพนักงานธุรการ ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พนักงานสุขภาพชุมชน ที่ปฏิบัติงานจริงในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแห่งนั้น ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

5. **เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10** หมายถึง การจัดกลุ่มจังหวัดในความรับผิดชอบ เพื่อติดตาม กำกับ และประเมินผลงานตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข มีทั้งหมด 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดหนองคาย จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภูและจังหวัดบึงกาฬ

1.5 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่

การทดแทนความเป็นผู้นำ แนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) ประกอบไปด้วย

คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate characteristics)

1. ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้ (Ability, experience, training and knowledge)
2. มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation)
3. ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ (Indifference to organizational rewards)

4. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Need for independence)

คุณลักษณะภารกิจ (Task characteristics)

5. ภารกิจงานประจำ (Routinization tasks)
6. การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ (Task feedback)
7. ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน (Intrinsic task satisfaction)

คุณลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics)

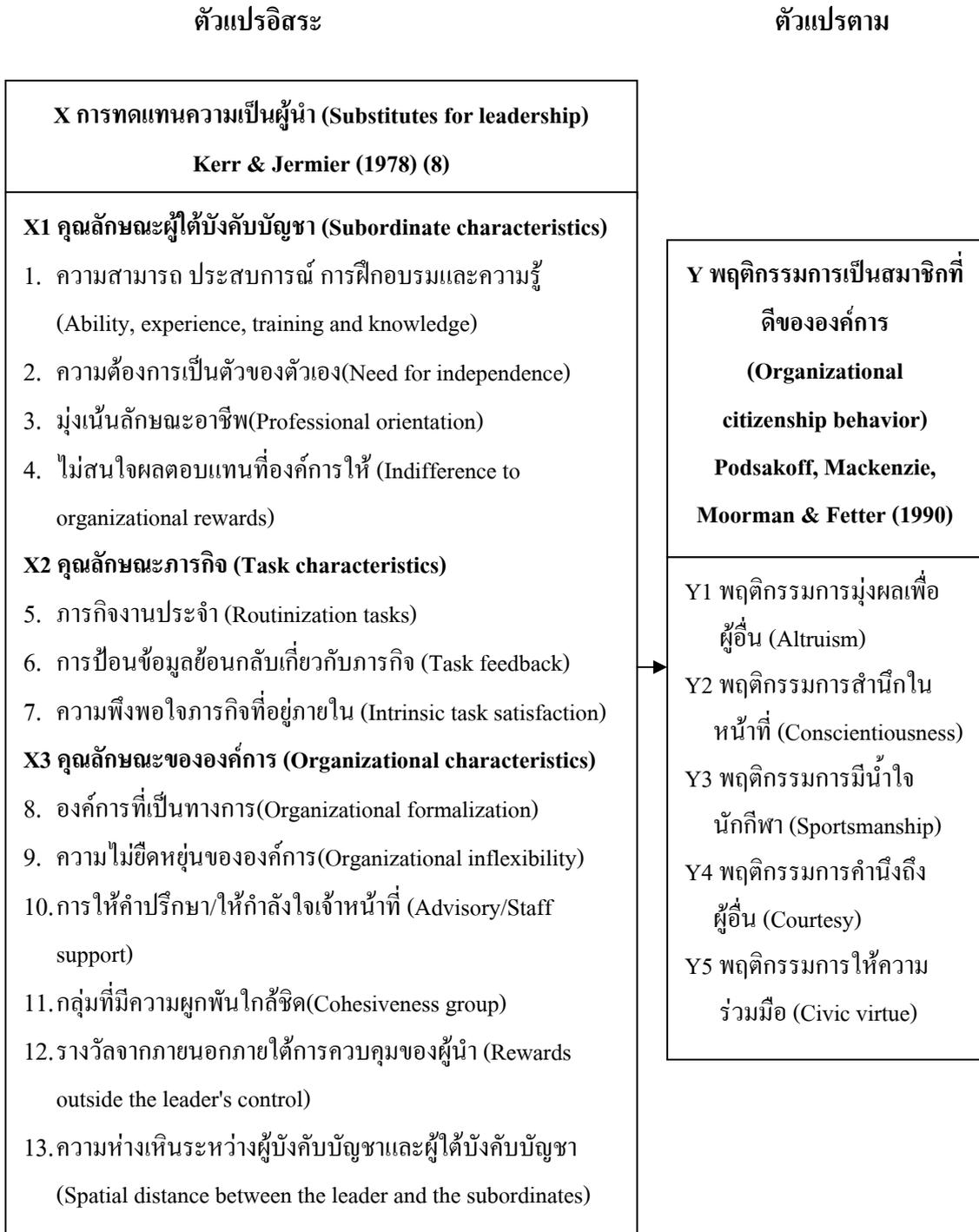
8. องค์การที่เป็นทางการ (Organizational formalization)
9. ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ (Organizational inflexibility)
10. การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ (Advisory/Staff support)
11. กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Cohesiveness group)
12. รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ (Rewards outside the leader's control)
13. ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Spatial distance between the leader and the subordinates)

2. ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ(Organizational citizenship behavior) แนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ประกอบไปด้วย 5 ด้าน

1. พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism)
2. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)
3. พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)
4. พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
5. พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Civic virtue)

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง “การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10”

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา กรอบแนวคิดการวิจัยได้จากการทบทวนวรรณกรรม มีตัวแปรอิสระ คือ การทดแทนความเป็นผู้นำ ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีคำถามการวิจัยในครั้งนี้ว่าระดับและความสัมพันธ์ของการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 เป็นอย่างไรรวมถึงสามารถอธิบายถึงความผันแปรได้หรือไม่ และมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์และวิเคราะห์ระดับ วิเคราะห์ความสัมพันธ์รวมถึงวิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปรระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข รพ.สต. ในเขต 10 สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับหน่วยงานและประชาชนอย่างสูงสุดสำหรับรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอในบทที่ 2 ต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย โดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทดแทนความเป็นผู้นำ

Kerr (1977) (15) ได้ชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรของสถานการณ์บางอย่างสามารถที่จะทดแทนพฤติกรรมของผู้นำได้ ซึ่งได้อธิบายถึงคุณลักษณะพิเศษ ที่ทำให้ความสามารถของผู้นำเป็นกลางและการทดแทนความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มและผลของการปฏิบัติงานประกอบไปด้วย 3 คุณลักษณะ รวม 14 ด้าน ดังนี้

1. คุณลักษณะในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (In the subordinate) ประกอบไปด้วย

1.1 ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้ (Ability, experience, training and knowledge)

1.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation)

1.3 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Need for independence)

1.4 ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ (Indifference to organizational rewards)

2. คุณลักษณะในภารกิจ (In the task) ประกอบไปด้วย

- 2.1 ภารกิจที่ทำเป็นประจำ (Repetitiveness and unambiguity)
- 2.2 ภารกิจมีระเบียบแบบแผนชัดเจน (Methodological invariance)
- 2.3 มีความพึงพอใจภายใน (Intrinsic satisfaction)
- 2.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจให้ประสบความสำเร็จ

(Task-provided feedback on accomplishments)

3. คุณลักษณะในองค์การ (In the organization) ประกอบไปด้วย

- 3.1 ความเป็นทางการ (Formalization)
- 3.2 ความไม่ยืดหยุ่น (Inflexibility)
- 3.3 ให้ความสำคัญเป็นพิเศษและเป็นທີ່ปรึกษาหรือให้กำลังใจ

เจ้าหน้าที่(Highly specified and active advisory or staff functions)

- 3.4 กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Closely knit and cohesiveness

work groups)

- 3.5 รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ (Rewards

outside the leader's control)

- 3.6 ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(Spatial distance between the leader and the subordinates)

Kerr & Jermier (1978) (16) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ โดยได้พัฒนารูปแบบของสถานการณ์ที่ลดความสำคัญของผู้นำและได้แยกแยะความแตกต่างของตัวแปรทางสถานการณ์ 2 อย่าง คือ การทดแทน (Substitutes) และการทำให้เป็นกลาง (Neutralizers)

1. การทดแทน (Substitutes) จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำไม่จำเป็น และเกินความต้องการเช่นเดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น คือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและรู้บทบาทของตนเองได้เป็นอย่างดี มีแรงจูงใจที่ดี และมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่

2. การทำให้เป็นกลาง (Neutralizers) จะเป็นภาวะของงาน หรือองค์การที่เป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้ผู้นำทำงานในแนวทางที่ไว้วางใจ หรือทำให้มีประสิทธิภาพการทำงานของผู้นำไร้ผล เช่น การที่ผู้นำขาดอำนาจหน้าที่ในการให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสนใจในสิ่งตอบแทนพิเศษที่ผู้นำเสนอให้ ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ความสามารถของผู้นำเป็นกลางและการทดแทนความเป็นผู้นำซึ่ง มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของกลุ่มและผลของการปฏิบัติงานมี 3 คุณลักษณะ รวม 14 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristic of the subordinate) ประกอบด้วย

(1) ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้ (Ability, experience, training and knowledge)

(2) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Need for independence)

(3) มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation)

(4) ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ (Indifference toward organizational rewards)

2) คุณลักษณะของภารกิจ (Characteristic of the task) ประกอบด้วย

(5) ภารกิจที่ทำเป็นประจำ (Unambiguity and routine)

(6) ภารกิจมีระเบียบแบบแผนชัดเจน (Methodological invariant)

(7) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจให้ประสบความสำเร็จ (Provides its own feedback concerning accomplishments)

(8) ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน (Intrinsically task satisfaction)

3) คุณลักษณะขององค์การ (Characteristic of In the organization) ประกอบด้วย

(9) ความเป็นทางการ (Formalization: explicit plans, goals and areas of responsibility)

(10) ความไม่ยืดหยุ่น (Inflexibility: rigid, unbending rules and procedures)

(11) ให้ความสำคัญเป็นพิเศษและเป็นที่ปรึกษาหรือให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ (Highly specified and active advisory and staff functions)

(12) กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Closely knit, cohesiveness work groups)

(13) รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ (Rewards outside the leader's control)

(14) ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Spatial distance between the leader and the subordinates)

Bateman (1993) (17) ได้กล่าวถึงสถานการณ์ที่ลดบทบาทของผู้นำในองค์กรลง ซึ่งในบางครั้งผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ในการนำ หรืออาจไม่สามารถเป็นผู้นำได้เลยและอาจกลายเป็นผู้ที่มีอิทธิพลน้อย ไร้ซึ่งความสามารถหรือไม่จำเป็นสำหรับองค์กรนั้น ๆ

สถานการณ์เหล่านี้ ได้แก่ พฤติกรรมการดูแลกันเองในกลุ่ม ซึ่งจะลดบทบาทของผู้นำที่เน้นการเอาใจใส่ต่อคนงานลง หากกลุ่มมีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมาก มีการติดต่อประสานงานกันในสมาคมวิชาชีพนั้น ๆ อย่างใกล้ชิด มีความพึงพอใจในงานสูง หรือเกิดความห่างเหินกันระหว่างผู้บังคับบัญชาแล้ว ความสำคัญของผู้นำจะลดลง เช่น แพทย์ที่ทำงานในโรงพยาบาล มักทำงานโดยอิสระ ไม่ต้องการการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร โรงพยาบาล เช่นเดียวกันกับการลดความสำคัญของผู้นำที่เน้นงาน ถ้าหากผู้ได้บังคับบัญชามีประสบการณ์และความสามารถในวิชาชีพของตน เช่น นักบัญชี จะทำตามกฎเกณฑ์ในวิชาชีพของตนเองอย่างเคร่งครัด โดยไม่ต้องการคำแนะนำ หรือการแทรกแซงจากผู้บริหาร โดยไม่จำเป็น อาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นกรณีหนึ่งที่ไม่ต้องการการแทรกแซงจากผู้บริหาร โดยไม่จำเป็น การทำงานจะมีลักษณะแบบต่างคนต่างทำ ทุกคนมีอิสระเต็มที่ บางครั้งอาจก่อให้เกิดการย้ายอยู่กับที่ โดยไม่เกิดการพัฒนาด้านวิชาการ อาจเรียกสภาพเช่นนี้ว่า รั้งนกพิราบ “Pigeonholes” ในสถานการณ์ที่งานถูกทำให้เป็นมาตรฐาน หรือถูกควบคุมโดยเครื่องจักรจะทำให้อิทธิพลของผู้นำลดลงได้

Yukl (1994) (18) สถานการณ์ทดแทนภาวะผู้นำ จะทำให้รู้ว่าเมื่อใดที่ผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หากผู้นำสามารถพัฒนาให้เกิดสถานการณ์เช่นนี้ได้ ในองค์กรแล้ว ผู้นำจะใช้เวลาน้อยลงในการกำกับดูแล หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถนำเวลาว่างเหล่านั้นไปทำหน้าที่หรือแสดงบทบาทที่สำคัญอย่างอื่น ได้มากยิ่งขึ้น และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนความเป็นผู้นำและการทำให้ภาวะผู้นำเป็นกลางไว้โดยอาศัยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - 1.1 ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้
 - 1.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ
 - 1.3 ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้
2. โครงสร้างของงาน
 - 2.1 ภารกิจงานประจำ
 - 2.2 การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ
 - 2.3 ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน

3. ลักษณะขององค์การ

- 3.1 กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด
- 3.2 รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ
- 3.3 องค์การที่เป็นทางการ
- 3.4 ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ
- 3.5 ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับ-

บัญชา

Stephen P Robbins & Timothy A Judge (2010) (19) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ปัจจัยเชิงสถานการณ์ ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล เช่น ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ การไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ ลักษณะงาน เช่น การมีโครงสร้างงานชัดเจน ความพอใจในงาน และลักษณะองค์การ เช่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ ความเป็นทางการขององค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถทำหน้าที่แทนผู้นำ ทำให้ผู้นำไม่มีความจำเป็น

Dubin (2005) (20) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ปัจจัยบางอย่างมีอิทธิพลทำให้ผู้นำเป็นกลางหรือไม่มีความจำเป็นและปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย

1. คุณลักษณะสมาชิกในกลุ่ม (Group member characteristic) ได้แก่ ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรม (Ability, experience, training) การมุ่งลักษณะอาชีพ (Professional orientation)
2. คุณลักษณะภารกิจ (Task characteristics) ได้แก่ ความมีระเบียบแบบแผนชัดเจน (standardized methods) ผลสะท้อนของงาน (Jobs with built-in feedback) และความพึงพอใจในงานที่มาจากข้างใน (Intrinsically satisfying work)
3. คุณลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) ได้แก่ องค์การมีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน (Explicit plans and goals) กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด (Cohesiveness work groups)

มัลลิกา ต้นสอน (2544) (21) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง การทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ ที่ทำให้ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต่อการทำงานของกลุ่ม การทดแทนประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ลักษณะงานองค์การหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าอกกับบทบาทและงานที่ชัดเจน ตลอดจนชักจูงให้บุคคลทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการ โดยที่ตัวแปรเชิงสถานการณ์จะยกเลิกพฤติกรรมผู้นำหรือป้องกันผู้นำจากการแสดงพฤติกรรม ซึ่งเรียกว่า “สถานะเป็นกลาง (Neutralizers) ซึ่งจะประกอบด้วยพนักงานหรือกลุ่ม

พัฒนา ขาวีราช (2549) (22) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องการ
สั่งการใด ๆ แก่พนักงาน การทำงานของผู้นำมีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อพนักงาน
ถ้าหากพนักงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมากเพราะพนักงานได้รับทราบข้อมูลจาก
คอมพิวเตอร์หรือจากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้ว ผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกพนักงานว่าจะต้องทำ
อะไรบ้าง พนักงานจะทราบเอง ผู้นำควรใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549) (23) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ปัจจัย
ต่างๆ ในการกำหนดการทำงานซึ่งอำนวยความสะดวกให้เกิดความพยายามในการทำงานโดยไม่ต้องใช้ผู้นำ
ตามทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับงานของ Steven Kerr and John Jermier

การทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่
ไม่จำเป็น การทดแทนประกอบด้วยลักษณะบางประการของพนักงาน ลักษณะงาน องค์กร หรือ
กลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจกับบทบาทและงานชัดเจน ตลอดจนจูงใจให้ทำงานบรรลุ
เป้าหมายกลุ่มโดยไม่เป็นผู้นำที่เป็นทางการ ตัวอย่าง เมื่อพนักงานมีการฝึกอบรมจะสามารถทดแทน
พฤติกรรมผู้นำได้ ในบางครั้งสมาชิกของกลุ่มจะทำงานเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการ โดยไม่มีผู้บริหาร
ที่เป็นทางการ ตัวแปรเชิงสถานการณ์จะยกเลิกพฤติกรรมผู้นำหรือป้องกันผู้นำจากการแสดงพฤติกรรม
เฉพาะอย่างซึ่งเรียกว่า ผู้เป็นกลาง (Neutralizers) ผู้เป็นกลางจะประกอบด้วยพนักงานหรือกลุ่มเมื่อ
พนักงานไม่เห็นคุณค่าของรางวัลที่นำเสนอหรือเมื่อผู้บริหาร ไม่อยู่ในตำแหน่งที่จะเสนอรางวัลแล้ว
พฤติกรรมผู้นำจะมีผลกระทบท่อการทำงานของพนักงานค่อนข้างน้อย

สมยศ นาวิการ (2549) (24) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะที่
น่าสนใจในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่จำเป็น สิ่งทดแทนความเป็น
ผู้นำจะทำให้สไตร์ความเป็นผู้นำไม่จำเป็นหรือซ้ำซาก ตัวอย่างเช่น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวิชาชีพสูงที่รู้
ว่าต้องทำงานของพวกเขาอย่างไร ไม่ต้องการผู้นำที่มุ่งงานเลย

ธวัช บุญยมติ (2550) (25) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง บางครั้งผู้นำไม่ได้
นำหรือสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ให้ผู้นำใช้ความสามารถในการนำอย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์
ทำให้ภาวะผู้นำไม่มีความจำเป็นหรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผู้ตาม ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ
เสนอว่าในบางครั้งภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาหรือตามลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) ไม่มี
ความสำคัญ John Jermier และคณะยืนยันว่าปัจจัยที่สามารถทดแทนภาวะผู้นำมีดังนี้ (Schermerhorn,
Hunt & Osborn, 2005: 251-252); Bateman & Snell, 2004: 382

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics of individuals) หมายถึง ลักษณะ
ส่วนบุคคลของผู้ตาม ได้แก่

1.1 ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความรู้ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน กล่าวคือ หากผู้ตามมีประสบการณ์มาก มีความสามารถมาก และการอบรมมาอย่างดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกแก่ผู้ตามว่าต้องทำอะไร หรือทำอะไรจึงจะได้ผล ภาวะผู้นำที่มุ่งการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญน้อยหรือมีผลกระทบต่อผู้ตามในทางบวกน้อย

1.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ (Professional orientation) สามารถ ทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิแพทย์ที่มุ่งทำงานวิชาชีพ และทำงานอย่างอิสระ จะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคม จากผู้บริหารโรงพยาบาล

1.3 ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ หากผู้ตามไม่ใส่ใจไม่สนใจหรือไม่แยแสต่อรางวัลต่าง ๆ ขององค์กรภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อเขา

2. ลักษณะของงาน (Characteristics of job) ได้แก่

2.1 องค์กรที่เป็นทางการ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2.2 ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ จากตัวอย่างแพทย์ที่กล่าวถึงตอนต้นหากแพทย์ผู้นี้มีความสุขในการทำงาน วิชาชีพด้วย เขาจะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหาร โรงพยาบาล

3. ลักษณะขององค์กร (Characteristics of organization) ได้แก่

3.1 กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะแบบสนับสนุน

3.2 รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจน้อย ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

3.3 ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ หากผู้นำอยู่ห่างไกลจากผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

แนวคิดของการทดแทนภาวะผู้นำ บ่งชี้ให้ทราบว่า เมื่อใดผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำหรือควรมี/ควรรใช้อิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตาม และเป็นประโยชน์อย่างมากในการเตรียมการและกำหนดแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถ้าผู้นำสามารถพัฒนาสถานการณ์ในการทำงานให้สมาชิกองค์กรมีการทดแทนภาวะผู้นำได้ ผู้นำจะใช้เวลาน้อยในการสั่งการ ผู้นำจะมีเวลาเหลือเพื่อไปทำงานอย่างอื่นที่สำคัญกว่า

วิภาส ทองสุทธิ (2552) (26) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น การทดแทนประกอบไปด้วยลักษณะบางประการของพนักงาน ลักษณะงานขององค์กรหรือกลุ่มที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจกับบทบาทและงานที่ชัดเจนตลอดจนจูงใจให้ทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่ม โดยไม่เป็นผู้ที่เป็นทางการ ตัวอย่างเมื่อพนักงานมีการฝึกอบรมจะสามารถทดแทนพฤติกรรมผู้นำ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) (27) กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ในบางสถานการณ์ผู้นำจะไม่มีผลสำคัญ หรือสามารถทดแทนได้จากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้ตาม ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ตามมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือได้รับการฝึกอบรมพัฒนาอย่างดี อาจไม่ต้องการผู้นำมาทำหน้าที่ในการนำ ปัจจัยในเรื่องงาน ตัวอย่างเช่น ถ้างานนั้นเป็นงานที่มีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผน เป็นมาตรฐานหรือทำซ้ำๆเหมือนเดิม การนำก็ไม่จำเป็น และปัจจัยในระดับองค์กร ตัวอย่างเช่น กลุ่มงานมีแรงยึดเหนี่ยวสูง ก็อาจสามารถช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน

กล่าวว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง ในบางสถานการณ์ผู้นำอาจจะไม่มีผลสำคัญ หรือสามารถทดแทนได้จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1. ปัจจัยด้านตัวผู้ตาม เช่น

1.1 ถ้าผู้ตามมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเป็นมาอย่างดี อาจไม่ต้องการผู้นำ มาทำหน้าที่ในการนำ

1.2 ถ้าผู้ตามมีความเป็นมืออาชีพ หรือเป็นนักวิชาชีพ เช่น ทัศนคติ วิศวกร แพทย์ ผู้นำก็จะไม่มีความสำคัญ

1.3 หรือถ้าผู้ตามต้องการความเป็นอิสระ ไม่ชอบการถูกควบคุม ไม่ชอบมีผู้บังคับบัญชา เขาก็ไม่ต้องการผู้นำ

1.4 หรือผู้ตามที่มีความเชื่อในอำนาจการควบคุมภายในของตนเอง (Internal locus of control) จะไม่ต้องการผู้นำ เพราะเขาเชื่อว่าเขาสามารถควบคุมสิ่งต่าง ๆ ที่จะเกิดกับตัวเขาได้

2. ปัจจัยในเรื่องงาน เช่น

2.1 ถ้างานนั้นเป็นงานที่มีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผน เป็นมาตรฐานหรือทำซ้ำ ๆ เหมือน ๆ เดิม การนำก็อาจไม่จำเป็น

2.2 หรือถ้างานนั้นก่อให้เกิดรางวัลภายใน เช่น งานวิจัยหรืองานเขียนหนังสืองานพวกนี้ต้องการอิสระและผู้ปฏิบัติสามารถได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน งานเหล่านี้จึงมีรางวัลภายในจากการทำนั้น ๆ ได้ ไม่ต้องเน้นรางวัลจากผู้นำเท่าไรนัก

3. ปัจจัยในระดับองค์การ เช่น

3.1 องค์การที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น มีการนำการบริหารงานตามเป้าหมาย (MBO) มาใช้

3.2 กลุ่มงาน มีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง ก็จะสามารถช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน

3.3 การจัดการทีมงานด้วยตนเอง (Self managed teams) จะไม่ต้องการผู้นำ เพราะทีมงานจะบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมเอง

วิเชียร วิทย์อุดม (2554) (28) โมเดลการแทนที่ผู้นำ (The leader substitute model) ในบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำไม่มีความจำเป็นเพราะเกิดการแทนที่ผู้นำขึ้นมา การแทนที่ผู้นำ (Leader substitute model) คือสถานการณ์ที่ความมีอำนาจของผู้นำและความเป็นผู้นำไม่มีความจำเป็นเลยในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามเฉพาะปัจจุบันทันด่วน เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน ซึ่งในบางครั้งอาจจำเป็นต้องทำหน้าที่ในการนำโดยไม่มีผู้นำที่มีประสบการณ์หรือความชำนาญอยู่ อันเป็นสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การสามารถทำงานของตนโดยปราศจากการใช้อำนาจเหนือพวกเขา การแทนที่ผู้นำจัดเป็นผู้นำตามสถานการณ์เฉพาะที่ในบางสถานการณ์ความเป็นผู้นำไม่มีความจำเป็น จึงอาจนับได้ว่าทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency theory) ได้เช่นกัน

ภูษิตา อินทรประสงค์ (2555) (29) กล่าวถึง ทฤษฎีการทดแทนความเป็นผู้นำไว้ว่า การทดแทน (Substitutes) เป็นตัวแปรเชิงสถานการณ์ซึ่งทำให้พฤติกรรมผู้นำเป็นสิ่งไม่จำเป็น การทดแทนประกอบไปด้วย ลักษณะบางประการของพนักงาน กลุ่ม หรือลักษณะองค์การ ที่สามารถทำให้พนักงานมีความเข้าใจกับบทบาทและงานได้ชัดเจน และจูงใจให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สมาชิกของกลุ่มจะทำงานเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการ

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวถึงการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยสรุปว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง สถานการณ์บางอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการและสามารถทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายโดยที่ผู้นำไม่มีความจำเป็น ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความรู้เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ มีความสามารถ มีความสุขกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพและรู้ว่าต้องทำงานอย่างไรและมีอิสระในการทำงาน คุณลักษณะภารกิจ เช่น มีความพึงพอใจในภารกิจที่ปฏิบัติหรือถ้านั้นเป็นมาตรฐานซ้ำ ๆ เหมือนเดิม มีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผน และคุณลักษณะขององค์การ เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกลมเกลียวและมีความยึดเหนี่ยวสูง สามารถช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำจะต้องใช้ภาวะผู้นำแสดงพฤติกรรม ซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลทั้งต่อความรู้สึก ความคิดและการกระทำของผู้ตาม

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายแนวคิดและอาศัยองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง ดังต่อไปนี้

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2534) (30) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำโดยเน้นทางด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยวิธีการต่างกัน กล่าวคือ การพัฒนาพฤติกรรมผู้นำนั้น แบ่งเป็น 3 กลุ่มพฤติกรรมซึ่งมีวิธีการพัฒนา ดังนี้

1. ด้านความรู้ ใช้วิธีการเรียน อ่าน พุดคุย อบรมและแสวงหา เช่น การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การอ่านหนังสือเพิ่มเติมสม่ำเสมอและการเข้ารับการอบรมวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ๆ

2. ด้านบุคลิกภาพ ใช้วิธีปรับพฤติกรรม บุคลิกภาพ หมายถึง ส่วนประกอบภายในตนเอง ได้แก่ ค่านิยม ความคิดต่อวิชาชีพในสังคม และส่วนประกอบภายนอก ได้แก่ รูปร่าง การแต่งกาย ท่าทีการแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ และคุณลักษณะของผู้นำ เช่น การมีทักษะในการจูงใจ ความฉลาด ความสามารถในการชี้นำกลุ่มและความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดี

3. ด้านศักยภาพ ใช้วิธีเชิงการฝึกฝน เสริมและสร้าง เพื่อให้มีสมรรถนะของผู้นำทางด้านวิชาชีพการพยาบาล ได้แก่ สมรรถนะความเป็นวิชาชีพ สมรรถนะเชิงธุรกิจ สมรรถนะเชิงการเมืองและสมรรถนะความกล้าแกร่งซึ่งประกอบด้วย ความกล้าแกร่งทางสังคม ความกล้าแกร่งทางจริยธรรมรวมทั้งความกล้าแกร่งทางสร้างสรรค์

สายหยุด นิยมวิภาต (2534) (31) กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

1. เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะของผู้นำ

2. พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองและเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่น เพราะการมีภาวะผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้อื่นให้ทำตามสิ่งที่กลุ่มหรือผู้นำเห็นว่าดี

3. พัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความสำนึกในตนเอง หมายถึง การมีภาวะผู้นำจะทำให้บุคคลรู้จักตนเอง สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ในทุกด้าน สามารถสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างความรู้ให้ตนเอง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536) (32) กล่าวว่า ในการพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ควรจะเรียนรู้หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกปฏิบัติมาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของหลักการ หรือทฤษฎี และประสบการณ์หรือการปฏิบัติจริง และจากการวิเคราะห์รายงานการศึกษาวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 4 วิธี ได้แก่

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ทำทายมากขึ้นเท่าใดย่อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการนั้น แต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ทำทายในระดับที่แตกต่างกันด้วย งานที่ทำทายจะกระตุ้นให้คน มีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้นขณะเดียวกันงานที่ทำทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้มีผลงานซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น (Learn from people) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรมีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งด้านดีหรือด้านไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และเป็นข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด (Learn from bosses) เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง หาทางปรับปรุงพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (Learn from training) การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จาก การฝึกอบรม และการฝึกอบรมนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ เข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม และการฝึกอบรมช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ รวมถึงรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตร ๆ ไป หรือหลักสูตรที่เฉพาะทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งก็ได้

นิพนธ์ กินวงศ์ (2542) (33) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้กันได้ไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพย่อมฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544) (34) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หากมีความตั้งใจจริงในคนทุกคนสามารถพัฒนาและสร้างภาวะผู้นำได้แต่ถ้าจะให้ผลดีควรเริ่มสร้างตั้งแต่เยาว์วัย โดยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตนเอง 2) ความกล้าที่จะลองทำในสิ่งใหม่ ๆ 3) ความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม ซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากการอบรมระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างเป็นทางการ และไม่ใช้การสอนให้รู้และเข้าใจกฎระเบียบ และทักษะการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัว มีตัวแบบที่ดีสามารถควบคุมตนจากภายใน ใช้ความคิดของตนโดยจำแนกตามหลักเหตุผล และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสม ควรประกอบด้วย

1. การอบรมขัดเกลานิสัยทางสังคมของครอบครัวและโรงเรียน โดยเน้นการใช้หลักเหตุผลความเป็นประชาธิปไตย และการฝึกอบรมใช้อำนาจควบคุมตนจากภายใน
2. การเป็นตัวแบบ เน้นการทำให้ดูอยู่ให้เห็น ซึ่งเป็นการสอนที่ดีและได้ผลที่สุด
3. การให้โอกาส เน้นการให้ฝึกปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ โดยมีผู้นำที่มีประสบการณ์และประสบความสำเร็จในวิชาชีพคอยเป็นที่ปรึกษาให้คำปรึกษาและแนะนำ
4. การเรียนรู้จากการกระทำ ซึ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเองจะเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าที่สุดของผู้ที่จะเป็นผู้นำ
5. ความคิดเป็นกลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำในทุกระดับเป็นแนวทางการพัฒนาให้บุคคลมีทัศนคติและมุมมองที่ยาวไกล มีวิสัยทัศน์ และปรับกระบวนทัศน์ทางความคิดได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552) (35) กล่าวว่า การพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นสามารถพัฒนาได้จากการสั่งสมประสบการณ์ในงาน และการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะหรือความสามารถบางอย่างให้เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางในการพัฒนา แบ่งได้เป็น 3 แนวทาง ได้แก่

1. การสั่งสมประสบการณ์เรียนรู้จากการทำงาน ผู้นำที่ผ่านการเรียนรู้และบ่มเพาะในงานจะเกิดการสั่งสมประสบการณ์ในการบริหารคน บริหารงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน
2. การฝึกอบรมและพัฒนา กิจกรรมใหญ่จะมีศูนย์ประเมิน (Assessment center) และมีหลักสูตรในการพัฒนาความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันการฝึกอบรมและพัฒนา มักจะสร้างแผนในการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำในหลักสูตรด้านต่าง ๆ เช่น หลักสูตร Executive coaching

3. การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบ ในหลายกิจการจะมีการกำหนดตัวผู้บริหารอาวุโสให้เป็นพี่เลี้ยง หรือตัวแบบแก่ผู้บริหารฝึกหัดที่เข้าใหม่

Kouzes & Posner (1995) (36) การพัฒนาภาวะผู้นำ จะคำนึงถึงโอกาสของการเรียนรู้ที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ โดยโอกาสสำหรับการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 โอกาส ดังนี้

1. โอกาสจากการได้ลองผิดลองถูก ประกอบด้วย การมีประสบการณ์ในการทำงาน การได้รับมอบหมายงานและความยากลำบากของงาน การลองผิดลองถูกเป็นการเรียนรู้ที่จะก้าวต่อไป โดยเรียนรู้จากการกระทำ ทำให้มีการสั่งสมประสบการณ์ ผู้นำต้องแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย งานใหม่ ๆ จากการได้รับมอบหมายมาและงานที่มีความลำบากต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการทดสอบความสามารถของตนเอง การมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นโอกาสที่ดี เพราะประสบการณ์เป็นครูที่ดีที่สุด บุคคลต้องขยายประสบการณ์ของตนเองให้กว้างขวาง กล้าเสี่ยงและยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยคิดว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้ เพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อถือในความสามารถของตน ทำให้เกิดความมั่นใจ

การสร้างประสบการณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ได้แก่ การได้หมุนเวียนงานทำและมีวิธีอื่น ๆ คือ การอาสาสมัครที่จะทำบทบาทภาวะผู้นำในองค์กรวิชาชีพของตนเองและในกลุ่มชนต่าง ๆ ซึ่งเป็นสถานที่ที่จะพัฒนาทักษะของภาวะผู้นำได้

2. โอกาสจากการสังเกตผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากบุคคลอื่นซึ่งเป็นแหล่งของแนวทางที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ แบบอย่างที่ดีและตัวอย่างที่ไม่ดี บุคคลจะเรียนรู้การทำงานของบุคคลที่ตนเองชื่นชอบ มีความสัมพันธ์ด้วยหรือไม่ก็ตาม เรียนรู้ทั้งแบบอย่างที่ดีที่ประสบผลสำเร็จในการเป็นผู้นำและผู้ล้มเหลวเพื่อนำไปปรับใช้กับตนเอง และมีการเรียนรู้ภาวะผู้นำของตนเองต่อไป

3. โอกาสจากการศึกษาและการฝึกอบรม เป็นอีกโอกาสหนึ่งของบุคคลที่จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล การฝึกอบรมขั้นแรกของบุคคลที่ได้รับการทำงานคือ การได้รับการปฐมนิเทศจากหน่วยงาน หน่วยงานควรมีการจัดการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการให้กับบุคลากร การฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องจัดในชั้นเรียนเป็นเวลาหลาย ๆ วันสามารถใช้เวลาในเวลาหนึ่งของแต่ละวัน แต่ละเดือน หรือมอบหมายให้บุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ ค้นคว้าอ่านหนังสือ บทความวารสาร แล้วนำมาอภิปรายกันเพื่อหาแนวทางในการปรับใช้ในงานของตนเองในช่วงเวลาพักรับประทานอาหารกลางวัน เพื่อไม่ให้เสียเวลาในการทำงาน ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำไม่ควรรอให้ผู้อื่นมาบอกให้เราพัฒนาตนเอง ควรจัดรายการสำหรับการพัฒนาตนเองไว้ ถ้ายังไม่แน่ชัดในจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง ควรให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง การค้นหาโอกาสสำหรับสร้างความแข็งแกร่งให้กับตนเองนั้น บุคคลต้องมีความเชื่อถือในตนเอง สร้าง

เครือข่ายโดยการทำงานเป็นทีม ทำตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญโดยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง และทำตนให้เป็นบุคคลซึ่งมีความรู้หลากหลายโดยมีความรู้ในสาขาอื่น ๆ ด้วยและควรมีการศึกษาในระดับสูงขึ้น

เมื่อบุคคลได้มีโอกาสในการแสดงภาวะผู้นำของตนเอง ในช่วงที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นในฐานะของผู้นำ บุคคลก็ต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมบุคคลอื่น ๆ เช่นกัน โดย Kouzes & Posner ได้กล่าวว่า ผู้นำควรเปิดโอกาสให้คนอื่น ได้แสดงความสามารถนั้น จะต้องสร้างความร่วมมือและสร้างทีมงาน สร้างความไว้วางใจ ผู้นำจะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ สร้างความแข็งแกร่งให้บุคคลอื่น โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ให้อำนาจผู้อื่น มอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ เปิดโอกาสให้มีทางเลือก และทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่ามีความสามารถและมีอำนาจ

ในเรื่องของโอกาสนี้ควรคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย บางคนมีโอกาสแต่ไม่ได้รับความสำเร็จเพราะไม่มีคุณสมบัติและความสามารถพอหรือบางคนอาจล้มเหลวในบางครั้ง แต่เมื่อได้พยายามต่อไปก็อาจพบความสำเร็จได้โดยการปรับสิ่งที่เป็อุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส ซึ่ง Stahl (1998) (37) กล่าวว่า ผู้ที่ไม่ละความพยายาม จึงอาจจะมีโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองจนขึ้นเป็นผู้นำได้

ดังนั้น โอกาสจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่บุคคลจะพัฒนาภาวะผู้นำและก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำได้ โดยบุคคลต้องได้รับโอกาสและมีการแสวงหาโอกาสเองประกอบกัน โดยเริ่มตั้งแต่การลองผิดลองถูกเพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการทำงาน มีการสังเกตเรียนรู้จากผู้นำคนอื่น ๆ และมีการศึกษา ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

Yeung and Ready (1995) (38) ได้เสนอแนวทางสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้ 4 แนวทาง ได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ซึ่งได้รับจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมกับงาน โครงการ หรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ
2. การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของผู้นำผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. การเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom learning) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำให้หน่วยงานหรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก
4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบ ซึ่งได้จากการเรียนรู้หรือเยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน

เพื่อหามาตรฐานและแนวทางมาปรับปรุงการทำงานของตน อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์

Sapience Group (2005) (39) การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นวิธีการที่เป็นระบบ และเป็นกระบวนการในการออกแบบการบริหารจัดการศิลปะเรื่องผู้นำ โดยช่วยให้เข้าถึง และยกระดับความสามารถของภาวะผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การนำตนเอง การนำผู้อื่น การนำองค์กร และการนำการปฏิบัติงานให้มากขึ้น

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ: ประสบการณ์จากต่างประเทศ

Milner & Joyce (2005) (40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้นำภาครัฐที่ดีจำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และยุติธรรม รวมถึงจะต้องมีทักษะทางการเมือง เพื่อให้ตนเองเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือได้

กรณีตัวอย่างการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของสิงคโปร์ หน้าที่การพัฒนาจะอยู่ภายใต้การดูแลของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน หรือ Civil Service Commission (CSC) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำภาครัฐในอนาคต และข้าราชการที่มีศักยภาพสูงในทุกระดับ มีการกำหนดเส้นทางการอบรมไว้ให้กลุ่มคนเหล่านี้โดยเฉพาะเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถในเรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะยึดแนวทางเรื่องสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based)

Lee & Wong (2006) (41) กล่าวว่า โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนา โดยลักษณะที่ 1 จะเน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่องเกี่ยวกับหลักการสำคัญของภาวะผู้นำควบคู่ไปกับการปฏิบัติ รวมทั้งการสนทนากับผู้นำที่เป็นตัวแบบที่ดีทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน และลักษณะที่ 2 เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยมีช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกันอย่างระหว่าง 2-11 สัปดาห์ เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งผู้นำขององค์กร เช่น การปูพื้นความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศสิงคโปร์และอาเซียน การจัดทำนโยบาย การดำเนินการตามนโยบายและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้ยังรวมถึง การสัมมนา และจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนโยบายทุกระดับ ทั้งระดับโลก ภูมิภาค และประเทศ ซึ่งนอกจากการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้ว ภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ใช่การฝึกอบรม อาทิ การสอนงาน และการเป็นที่เลี้ยงด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย

โดยทั่วไปการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทยอยู่ภายใต้การดำเนินการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางที่ดูแลรับผิดชอบเรื่องของการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับบริบทในภาครัฐ ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐนั้น ได้มีการแบ่งออกเป็นหลายระดับ ได้แก่ 1) การพัฒนานักบริหารระดับต้น 2) การพัฒนาผู้นำระดับต้นหรือเรียกว่า คดีนลุคใหม่ 3) การพัฒนานักบริหารระดับกลาง และ 4) การพัฒนานักบริหารระดับสูง

ในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ได้มีการพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐไว้หลายโปรแกรม อาทิ 1) การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (นบส.) เพื่อเตรียมความพร้อมของนักบริหารระดับสูงในการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร โดยเนื้อหาและวิธีดำเนินการจะเน้นหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบการทำกิจกรรมและสรุปผลการเรียนรู้ด้วยการศึกษาส่วนบุคคล การศึกษาเป็นกลุ่ม และการศึกษาดูงานต่างประเทศ 2) การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง (นบก.) เพื่อเตรียมความพร้อมของนักบริหาร 7 อาวุโส และนักบริหาร 8 เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารกลางที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการบูรณาการในรูปแบบ Hollywood model โดยเป็นการทำกิจกรรมกลุ่มควบคู่ไปกับการฟังบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) การพัฒนาผู้นำคดีนลุคใหม่ในราชการไทย

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีหลายมุมมอง สามารถสรุปได้คือ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่น มีความสามารถเปลี่ยนแปลงตนเอง และผู้อื่นในทางที่ดีได้มีความสำนึกในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำควรคำนึงถึงโอกาสในการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ โดยโอกาสในการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำมาจากการได้ลงมือทดลอง การสังเกตบุคคลอื่น ๆ และการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางด้านความรู้ ใช้วิธีพัฒนาโดย การศึกษา การอบรม การอ่าน ด้านบุคลิกภาพใช้วิธีปรับพฤติกรรมและด้านศักยภาพใช้วิธีฝึกฝน

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior)

3.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Katz & Kahn (1978) (42) กล่าวว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่มีได้กำหนดเป็นทางการของสมาชิกในการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ และมีโมติริตต่อเพื่อนในองค์กร

ซึ่งเห็นในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานภาครัฐ คณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัย หรือ แม้แต่ในโรงงาน แต่ไม่ได้ถูกระบุหรือเป็นที่สังเกตไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการในองค์กร หากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบที่ต้องปฏิบัติต่าง ๆ จะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

Organ (1988 cited in Organ and Bateman, 1991) (43) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรเต็มใจปฏิบัตินอกเหนือจากข้อกำหนดหรือข้อตกลงขององค์กร โดยไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัลแต่อย่างไร

Borman & Motowidlo (1993 cite in Organ, Ryan, 1995) (44) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติเพื่อบริบททางสังคมประสิทธิภาพขององค์กรและที่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมนั้น

Podsakof and MacKenzie (1994) (45) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากงานที่ต้องปฏิบัติประจำและกระทำด้วยความสมัครใจ และมีความเชื่อว่าพฤติกรรมนั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

Van Dyne, Cummings & Mclean-Parks (1995 cited in Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006) (3) กล่าวว่า พฤติกรรมนอกเหนือบทบาท หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติเพื่อประสิทธิผลและประโยชน์ขององค์กร รวมทั้งเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัตินอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่กำหนดและมีความเป็นอิสระ

Robbins (2001) (2) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นและไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเป็นทางการที่องค์กรนั้นกำหนดขึ้นมา แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้หน้าที่ขององค์กรนั้นมีประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงานมีผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร ซึ่งองค์กรมีความสำเร็จได้เพราะมีผู้ที่ปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาท

สุนันทา ศิระวงษ์ธรรม (2545) (46) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัตินอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรพยาบาลกำหนดไว้และไม่มีผลโดยตรงต่อการลงโทษหรือพิจารณารางวัล แต่พยาบาลประจำการมีความเต็มใจปฏิบัติกิจกรรมนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

วรมน เดชเมธาวิพงศ์ (2544) (47) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมของบุคลากรเต็มใจปฏิบัติซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดเป็นหน้าที่ที่ต้อง

ดำเนินงานอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรและส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยไม่ได้รับอิทธิพลจากระบบรางวัลหรือลงโทษขององค์กร

วารุณี ดิษฐ์เย็น (2548) (48) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรที่เต็มใจปฏิบัตินอกเหนือบทบาทที่องค์กรกำหนดไว้โดยไม่ได้รับอิทธิพลจากระบบรางวัลซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ศญาญ ชีระวณิชตระกูล (2549) (49) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติงานนอกเหนือจากการที่องค์กรกำหนดไว้ ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่เกี่ยวข้องกับรางวัลหรือการลงโทษ ซึ่งเป็นพฤติกรรมจำเป็นและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ปีนปีตมา ครุฑพันธุ์ (2550) (50) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ แต่พนักงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจเพื่อองค์กร โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบรางวัลขององค์กร

กมลวรรณ อ่องสมบูรณ์ (2550) (51) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ซึ่งนอกเหนือจากที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร

สิริกาญจนาวรรณ ศรีเกษม (2551) (52) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจของบุคลากรและปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยไม่ได้รับอิทธิพลจากสิ่งตอบแทนหรือระบบรางวัลจากองค์กร

กรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551) (53) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมที่สมาชิกแสดงออกมา โดยพฤติกรรมนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้และพนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของงานและขององค์กร โดยไม่หวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์กร

ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์ (2552) (54) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ โดยมีได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน และเป็นสิ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

ศิริวรรณ ชื่นบุญ (2553) (55) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า การปฏิบัติของบุคลากรที่องค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นทางการแต่เป็นการปฏิบัติที่เกิดขึ้นเองและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

จิตติณี เกตุจุมพล (2554) (56) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจนอกเหนือจากที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานในองค์กรช่วยสนับสนุนหรือส่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากความหมายทั้งหมดที่นักวิชาการได้กล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยสรุปว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด เพื่อประโยชน์และประสิทธิผลขององค์กร โดยมีได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ

3.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งได้รับความสนใจจากนักวิชาการในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โดยพิจารณาว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผล ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมดังกล่าว มีผู้เสนอแนวคิดในการจำแนกพฤติกรรมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้หลายแนวคิด ดังนี้

Smith, Organ & Near (1983 cited in Organ et al, 2006) (3) ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 2 มิติ คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่องค์กร เช่น ปฏิบัติงานแทนผู้ร่วมงานที่ไม่สามารถทำงาน สมควรใจช่วยงานโดยไม่ได้รับรองขอ ช่วยปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ ช่วยเหลืองานผู้บังคับบัญชา คิดสร้างนวัตกรรมใหม่พัฒนาองค์กรอยู่เสมอ

2. พฤติกรรมการยอมรับปฏิบัติตาม (Generalized compliance) เป็นพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำนึกในหน้าที่ เช่น การตรงต่อเวลาหรือรักษาเวลา ไม่ทำเวลาให้สูญเปล่าในเวลางาน เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเสมอ เอาใจใส่ต่องาน สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ไม่ใช้เวลาส่วนใหญ่พูดคุยโทรศัพท์ในเวลางาน

William & Anderson (1991: 609-610 cited in Organ et al, 2006) (3) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior directed toward individual-OCB) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่มาทำงาน หรือมีปัญหาในงาน (Organizational Citizenship Behavior directed toward-OCB)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior directed toward-OCB) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยทั่วไป

Dyne, Graham & Dienesch (1991) (57) ได้จำแนกองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการเชื่อฟังต่อองค์กร (Organizational obedience) เป็นการเคารพกฎระเบียบแบบแผนระบบการทำงานขององค์กร มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามข้อบังคับ รวมถึงเคารพกฎหมาย

2. พฤติกรรมการภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) เป็นพฤติกรรมการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร สนับสนุนค่านิยมขององค์กรให้เป็นรูปธรรม บุคลากรที่มีความภักดีจะปกป้องและมีความพยายามทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้

3. พฤติกรรมมีส่วนร่วมต่อองค์กร (Organizational participation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ มีความรับผิดชอบในงาน คอยติดตามข้อมูลข่าวสารหรือปัญหาที่อาจเกิดกับองค์กร สนใจที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นระหว่างสมาชิกองค์กรด้วยกัน รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติด้วยเช่นกัน

Organ (1991) (58) ได้เสนอแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและไม่เกี่ยวข้องกับระบบรางวัล แต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 5 มิติ คือ

1. พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกระดับชั้นทันทีเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในกรณีที่ทำงานไม่สำเร็จตามกำหนด หรืองานล้นมือ ตลอดจน การให้คำแนะนำในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้แก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นสมาชิกที่มีการคำนึงถึงบุคคลอื่น เคารพสิทธิของผู้อื่น ซึ่งมีจุดมุ่งหมาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เนื่องจากการทำงานในองค์กรนั้นทุกคนต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การกระทำหรือการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานได้ สมาชิกจะให้ความสนใจเอาใจใส่ความรู้สึกหรือความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งมีการแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน

3. พฤติกรรมกรมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความอดทนอดกลั้นของบุคคลต่อปัญหาที่เกิดขึ้น อดทนต่อความผิดหวัง ความไม่สะดวกสบาย ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานมีสิทธิที่จะแสดงความไม่พึงพอใจ หรือคับแค้นใจออกมา เมื่อเหตุการณ์นั้นทำให้เกิดความลำบากต่อเขา พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความอดทนอดกลั้น เช่น การที่บุคคลทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแม้จะไม่พอใจก็ตาม หลีกเลี่ยงการบ่น รวมทั้งการหลีกเลี่ยงการร้องเรียนต่อผู้บริหารในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

4. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic virtue) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่มีความรับผิดชอบและเต็มใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั่ว ๆ ไปภายในองค์กร เพื่อที่จะช่วยเหลือและปรับปรุงองค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุมการร่วมอภิปรายถึงประเด็นต่าง ๆ การติดตามข่าวสารภายในองค์กร การรักษาความลับขององค์กร เสนอความคิดเห็นและคำแนะนำต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ และเหมาะสมกับองค์กร

5. พฤติกรรมกรสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่ยอมรับกฎระเบียบและข้อกำหนดขององค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การตรงต่อเวลา ปฏิบัติงานเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลรักษาสมบัติขององค์กร การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนจนสำเร็จแม้ว่าจะต้องทำงานนอกเหนือเวลางานปกติ ไม่ทำเวลาให้สูญเปล่า ไม่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว

Podsakoff & MacKenzie (1994) (59) กล่าวถึง พฤติกรรมนอกเหนือบทบาทที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงนำพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงาน โดยแบ่งพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ

1. การให้ความช่วยเหลือ (Helping) เป็นพฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อประสบปัญหาในงาน ให้คำแนะนำหรือฝึกงานแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เข้าใจความรู้สึกของผู้ร่วมงาน หลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง พยายามป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

2. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่เอาใจใส่ในงานขององค์กร สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ให้การสนับสนุน ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงาน สนใจเข้าร่วมประชุม

3. การมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่บ่นหรือร้องเรียนเรื่องที่ไม่สำคัญ มองข้ามข้อบกพร่องของเพื่อนร่วมงาน ค้นหาข้อดีของเพื่อนร่วมงาน ไม่ค่อยจับผิดเพื่อนร่วมงาน

Moorman & Blakely (1995 cited in Moorman, Blakely and Niehoff, 1998) (60) ได้ดัดแปลงรูปแบบการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 4 มิติ คือ

1. การให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal helping) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน ซึ่งแสดงพฤติกรรมมากกว่าความต้องการความช่วยเหลือ

2. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่นในสถานที่ทำงาน เพื่อเสนอแนะปรับปรุงการปฏิบัติงาน ทั้งส่วนบุคคลและทีมปฏิบัติงาน

3. การทำงานที่มีระบบของบุคคล (Personal industry) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ และนอกเหนืองานในหน้าที่

4. ความซื่อสัตย์และสร้างชื่อเสียง (Loyal boosterism) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ช่วยส่งเสริมและสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กรสู่สังคมภายนอก

Farh, Earley & Lin (1997) (61) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในมหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ สาธารณรัฐไต้หวัน โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในวัฒนธรรมของจีน (Chinese organizational citizenship behavior scale) ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ

1. การคงเอกลักษณ์ขององค์กร (Identification with company) ด้วยพฤติกรรมที่ช่วยปกป้องชื่อเสียงขององค์กร สนใจและเอาใจใส่ที่จะแจ้งข่าวหรือเรื่องราวที่ดีขององค์กรสู่สังคมภายนอก ช่วยอธิบายในสิ่งที่บุคคลภายนอกไม่เข้าใจในองค์กรให้กระจ่างให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และสนใจเข้าร่วมประชุม

2. การช่วยเหลือและเอื้อประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน (Altruism toward colleagues) ด้วยการช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานใหม่ในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา การช่วยเหลืองานที่มอบหมายของเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องการ การให้ความร่วมมือและการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน

3. ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมยินยอมปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและข้อกำหนดขององค์กร แม้ว่าจะไม่มีใครเฝ้าดู หรือบันทึกพฤติกรรม ขยันขันแข็ง ในการทำงาน และทำงานให้มีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เอาใจใส่ในงานที่ทำทนายใหม่ ๆ ศึกษาเรียนรู้ด้วย ตนเองเพื่อเพิ่มคุณค่างาน มาถึงที่ทำงานแต่เช้าและเริ่มทำงานในทันที

4. ความกลมกลืนกันระหว่างบุคคลกับบุคคล (Interpersonal harmony) เป็นพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงแสงผลประโยชน์จากบุคคลอื่น การไม่ใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อแสวงหา ผลประโยชน์ต่อตนเอง มีความน่าเชื่อถือ หลีกเลี่ยงการตำหนิ ดิเดียน หรือหลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่ รุนแรง ไม่พูดถึงความบกพร่องของผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาลับหลัง

5. การปกป้องทรัพยากรขององค์กร (Protecting company resources) เป็น พฤติกรรมที่ไม่ทำธุรกิจส่วนตัวในเวลางาน เช่น ค้าขายในที่ทำงาน การซื้อสินค้า และไปร้านตัดผม ไม่ ใช้ทรัพยากรขององค์กรในการทำธุรกิจส่วนตัว เช่น โทรศัพท์ ถ่ายเอกสาร ใช้คอมพิวเตอร์ และ รถยนต์ และไม่แสดงพฤติกรรมแกล้งป่วยเพื่อขอลาหยุด

Borman & Motowidlo (1993 cite in Podsakoff et al., 2000) (62) กล่าวถึง องค์ประกอบ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน คือ

1. การให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับผู้อื่น (Helping and cooperating with others) ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า รวมถึงการกระทำที่กระทบถึง ผู้อื่น

2. สนับสนุนและปกป้ององค์กร (Endorsing, supporting and defending organizational objectives) ได้แก่ พฤติกรรมจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นสำคัญ อยู่เคียงข้างองค์กรแม้องค์กรจะประสบปัญหา รวมถึงการเป็นตัวแทนขององค์กรด้วยความ เต็มใจ

3. เคารพกฎระเบียบและข้อปฏิบัติขององค์กร (Following organizational rules and procedures) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎ ข้อกำหนด นโยบายขององค์กร และเคารพค่านิยม ขององค์กร

4. เคารพศรัทธาและความพยายาม (Persisting with enthusiasm and extra effort) ได้แก่ การมีความพยายามในการทำงาน ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จแม้ต้องพบอุปสรรค หรือความไม่สะดวกสหายต่างๆ

5. อาสาช่วยเหลือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Volunteering to carry out task activity) ได้แก่ การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร เป็นผู้ริเริ่มและรับผิดชอบ แม้เป็นกิจกรรม ที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่

Podsakoff et al (2002 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และแบ่งพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็น 7 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ (Helping behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ในการเอื้อเฟื้อเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในงาน หลีกเลี่ยงการกระทบกระทั่ง พยายามป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2. พฤติกรรมกรเคารพในกฎระเบียบขององค์กร (Organizational compliance) เป็นการสร้างนิสัยในการเคารพในกฎระเบียบ ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ อย่างเคร่งครัด โดยไม่ต้องควบคุม

3. พฤติกรรมกรมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมที่ไม่บ่นหรือเรียกร้องในสิ่งที่ไม่สำคัญ มีความอดทนต่อปัญหาหรือความยากลำบากในงาน ความเครียดและความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ มองข้ามข้อบกพร่องและค้นหาข้อดีของเพื่อนร่วมงาน

4. พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ (Civic virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร สนใจและแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน

5. พฤติกรรมจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational loyalty) เป็นพฤติกรรมที่พยายามปกป้องชื่อเสียงขององค์กร สนับสนุนและตอบสนองนโยบายขององค์กร พยายามทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้

6. พฤติกรรมกรพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกมีความสนใจที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน พยายามเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ แล้วนำมาพัฒนาองค์กร

7. พฤติกรรมกรริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (Individual initiative) เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเสนอข้อคิดเห็นที่เหมาะสมในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมที่ทุกองค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะเป็นบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งจากพฤติกรรมดังกล่าว จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและประสิทธิผลขององค์กร ในสถานพยาบาลระดับปฐมภูมิ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ถือเป็นบุคลากรที่มีความ

สำคัญอย่างมาก และอยู่ใกล้ชิดประชาชนในพื้นที่มากที่สุด การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางสังคมและเทคโนโลยีเพื่อให้การบริการที่ได้มาตรฐาน ตรงตามความคาดหวังของประชาชน ดังนั้นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ รวมทั้งการศึกษาถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การยังเป็นแนวทางหนึ่งสำหรับผู้บริหารองค์การที่จะส่งเสริมและพัฒนาให้สมาชิกในองค์การมีพฤติกรรมดังกล่าวเพิ่มขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรม จากแนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า แนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) เป็นแนวคิดที่ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งประกอบด้วย 5 มิติ คือ พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นและ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ซึ่งทั้งหมดเป็นลักษณะที่สำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ครอบคลุมและมีการนำมาศึกษากันอย่างกว้างขวาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3.3 แนวทางการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (The assessment of organizational citizenship behavior)

แนวทางการวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีการสร้างแบบวัดที่มีความแตกต่างกันดังนี้

Bateman & Organ (1983 cited in Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) (3) ได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาโดยพัฒนาแบบวัดนี้มาจากแนวคิดของ Bateman (1980) จำนวน 30 ข้อคำถาม เพื่อวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคคลที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีข้อคำถามทั้งข้อคำถามเชิงบวกและข้อคำถามเชิงลบ และข้อคำถามแต่ละข้อให้เลือกตอบในมีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ประกอบไปด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้นำมาทดสอบ 2 ครั้ง ในครั้งแรกค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.92 สำหรับในครั้งที่สองแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 และค่าความเชื่อมั่นแบบทดสอบซ้ำ (Test-retest reliability) มีค่าเท่ากับ 0.80

Smith, Organ & Near (1983 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัท สำนักงานในธนาคาร 2 แห่ง จากสำนักงานทั้งหมด 58 แห่ง จำนวน 422 คน มีข้อคำถาม จำนวน 16 ข้อคำถาม แต่ละข้อคำถามสามารถเลือกตอบในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประกอบไปด้วย ปฏิบัติพฤติกรรม

สม่ำเสมอ บ่อยครั้ง นาน ๆ ครั้ง น้อยครั้งและไม่เคยปฏิบัติ โดยค่าความเชื่อมั่นคงที่ภายใน (Internal consistency reliability) คือ พฤติกรรมการยินยอมปฏิบัติตาม (Generalize compliance) มีค่าความสอดคล้องภายใน เท่ากับ 0.81-0.91 ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยเท่ากับ 0.85 และพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ค่าความสอดคล้องภายในเท่ากับ 0.72-0.91 ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ย เท่ากับ 0.85

Turnley et al. (2003 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) และ Randall et al. (1999 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) ได้ทำการศึกษาโดยการนำแบบสอบถามของ William & Anderson (1991 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) มาทำการศึกษาพบว่า

1. OCBI มีค่าความเชื่อมั่นคงที่ภายใน เท่ากับ 0.80-0.88 ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยเท่ากับ 0.85
2. OCBO มีค่าความเชื่อมั่นคงที่ภายใน เท่ากับ 0.70-0.76 ค่าความเชื่อมั่นเฉลี่ยเท่ากับ 0.83

Moorman & Blakely (1995 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) ได้ศึกษากลุ่มพนักงานบริษัทสินเชื่อ จำนวน 155 คน และพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อคำถาม แต่ละข้อคำถามสามารถเลือกตอบในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ประกอบไปด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบ่งรูปแบบการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคคลและบุคคล (Interpersonal helping) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.74
2. พฤติกรรมการริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.76
3. พฤติกรรมการทำงานที่มีระบบของบุคคล (Personal industry) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.61 ซึ่งต่ำกว่าค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับที่ 0.70
4. พฤติกรรมสร้างชื่อเสียงและความซื่อสัตย์ (Loyal boosterism) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.86

Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990 cite in Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) (3) ได้ทำการพัฒนาแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากแนวคิดของ Organ (1988) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน ศึกษาพฤติกรรมกลุ่มพนักงานบริษัทปิโตรเคมีในยุโรป สหรัฐอเมริกาและแคนาดา จำนวนพนักงานทั้งสิ้น 988 คน ข้อคำถามมีทั้งหมด 24 ข้อคำถาม แต่

ละข้อคำถามสามารถเลือกตอบในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ประกอบไปด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเฉลี่ย เท่ากับ 0.81 และแต่ละรูปแบบมีค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.85
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.86
3. พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.85
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.70
5. พฤติกรรมที่สำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.82

Moorman (1991, 1993); Podsakoff et al (1993); Moorman et al. (1993); Niehoff and Moorman (1993); Lam et al. (1999); Pillai et al. (1999); and Bell and Menguc (2002): cited in Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) (3) ได้มีการนำแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990 cited in Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) (3) ไปทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ กัน 12 กลุ่มตัวอย่าง มีการรายงานค่าความเชื่อมั่นในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Organ (1991) ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.88
2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.87
3. พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.88
4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.84
5. พฤติกรรมที่สำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ค่าความเชื่อมั่น มีค่าเท่ากับ 0.85

จากการทบทวนวรรณกรรม จากแนวคิดและแนวทางการประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่าง ๆ พบว่า แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff, Mackenzie,

Moorman & Fetter (1990 cited in Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006) (3) ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Altruism) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) และพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นแบบวัดที่สามารถศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ครอบคลุมและมีการนำมาใช้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) และแบบวัดพฤติกรรมของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990 cite in Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006: 251-255) (3) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

3.4 แนวทางการสร้างการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

สถาวยุ ชีระวิชิตระกูล (2547) (63) กล่าวถึงแนวทางการสร้างการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดในการยกย่องให้รางวัลบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ผู้ที่กระทำความดีและมีผลงานเด่นที่สร้างสมมาในอดีต โดยมี 2 แนวคิดหลัก ประกอบไปด้วย

1.1 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีผลงานดีเด่นและได้กระทำความดีให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป เพื่อเป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไป

1.2 ประกาศยกย่องให้รางวัลแก่บุคคลหรือหน่วยงานที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลงานดีเด่นและได้กระทำความดีให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป และให้การสนับสนุนทางด้าน “เงินและงาน” เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานได้ทำประโยชน์ให้แก่วิชาชีพสังคม และประเทศชาติมากยิ่งขึ้น

2. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลอย่างมีระบบ และปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยให้ความสำคัญต่อการยกย่องให้รางวัลบุคลากรผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีผลงานดีเด่น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป อีกทั้งเป็นการจูงใจให้คนเก่ง คนดีภูมิใจในตนเองและมุ่งมั่นตั้งใจทำงานต่อไป

3. รูปแบบและวิธีการยกย่องให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในแต่ละวงการวิชาชีพ ให้มีวิวัฒนาการชัดเจนสอดคล้องกัน โดยจะมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาบุคคลผู้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานดีเด่น มีความดี มีความเสียสละในแต่ละอาชีพและประกาศเกียรติคุณให้สังคมได้ประจักษ์ อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปแนวทางการสร้างการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรตามที่ได้ที่กล่าวมานั้น มุ่งที่จะยกย่องผู้ที่มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร มีความดี มีผลงานดีเด่น เสียสละ และประกาศเกียรติคุณให้องค์กรได้ทราบ ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะช่วยพัฒนาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากรได้ อันจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะผลักดันให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีพฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น สำนักในหน้าที่รับผิดชอบ การมีน้ำใจนักกีฬา การคำนึงถึงผู้อื่น การให้ความร่วมมือ นำไปสู่การสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรที่พบในงานวิจัย ดังนี้

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดแทนความเป็นผู้นำ

Philip M. Podsakoff & Scott B. MacKenzie (1995) (9) จากการวิเคราะห์ในระดับกลุ่มของพนักงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทดแทนความเป็นผู้นำในด้านการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง ($\beta = .21, .12, .09$) การวิเคราะห์ระดับกลุ่มของพนักงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทดแทนความเป็นผู้นำ ในคุณลักษณะภารกิจ ด้านการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ($\beta = .18$) และความสัมพันธ์ทางลบกับภารกิจงานประจำ และองค์กรที่เป็นทางการ ($\beta = -.14, -.10$) การวิเคราะห์ในระดับกลุ่มของพนักงานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านพฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทดแทนความเป็นผู้นำในคุณลักษณะภารกิจด้านความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน ($\beta = .19$) การวิเคราะห์ระดับกลุ่มของพนักงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทดแทนความเป็นผู้นำในคุณลักษณะภารกิจด้านการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ($\beta = .18, .14$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับภารกิจงานประจำ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ ($\beta = -.14, -.12$) และการวิเคราะห์ระดับกลุ่มของพนักงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในด้านพฤติกรรมให้ความร่วมมือมีอิทธิพลทางบวกต่อการทดแทนความเป็นผู้นำ ในคุณลักษณะด้าน

การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ($\beta = .15$)และมีอิทธิพลทางลบกับรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ($\beta = -.14$)

Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie & William H. Bommer (1996) (64) พบว่า พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทดแทนความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ความไว้วางใจในผู้นำ ความชัดเจนในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท การปฏิบัติตามบทบาท และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Robert T. Keller (2006) (65) พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำในด้านความสามารถ ประสิทธิภาพและการฝึกอบรม การมุ่งเน้นแบบมีอาชีพ ระยะห่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ พึงพอใจภารกิจภายใน และองค์กรที่เป็นทางการ สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์โครงการของทีม

Edward Jemigan & Joyce Beggs (2010) (66) พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำในด้านพึงพอใจ ภารกิจภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = .466, p = .000$) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = .181, p = .000$) ภารกิจงานประจำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = -.157, p = .004$) องค์กรที่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = .141, p = .008$) และกลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = -.106, p = .026$)

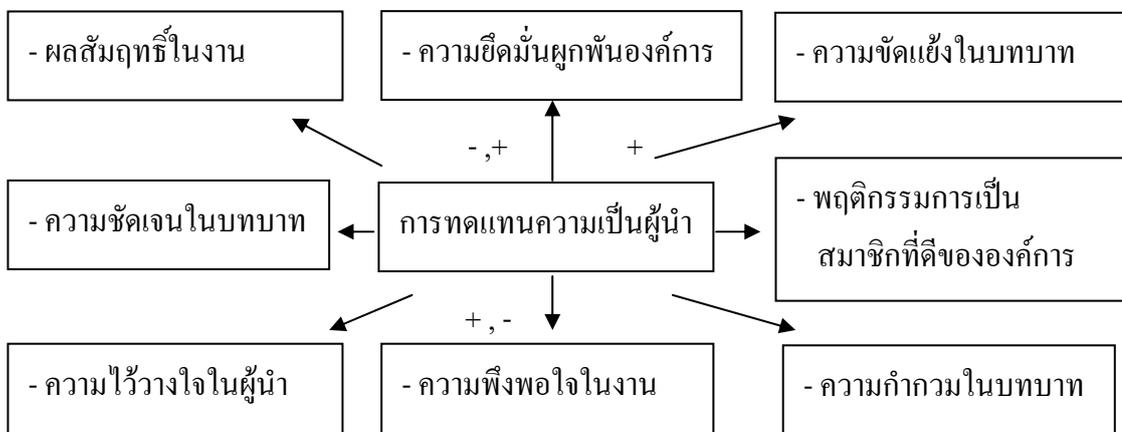
Michael K. Muchiri & Ray W. Cooksey (2011) (67) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทดแทนความเป็นผู้นำ (ระดับกลุ่ม) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งการทดแทนความเป็นผู้นำเป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการทดแทนความเป็นผู้นำสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน ($R^2 = .303$)

Wan Khairuzzaman Wan Ismail¹, Ghulam Hussain, Siti Zaleha Abdul Rashid¹ & Noor Azmi Mohamad³ (2011) (68) พบว่า ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรมและความรู้ของพนักงานจะส่งผลกระทบต่อลักษณะของผู้นำและผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Siti Zaleha Abdul Rasid & Ghulam Hussain (2012) (69) พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อผู้นำแบบมุ่งงานและผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการทดแทนความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความสามารถ ความพึงพอใจ ภารกิจที่อยู่ภายในและกลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด มีอิทธิพลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของ

ผู้ได้บังคับบัญชา และการทดแทนความเป็นผู้นำ ประกอบไปด้วย ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้ การมุ่งเน้นลักษณะอาชีพ การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน องค์การที่เป็นทางการ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด และรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทดแทนความเป็นผู้นำ แสดงดังแผนภูมิที่ 2.1

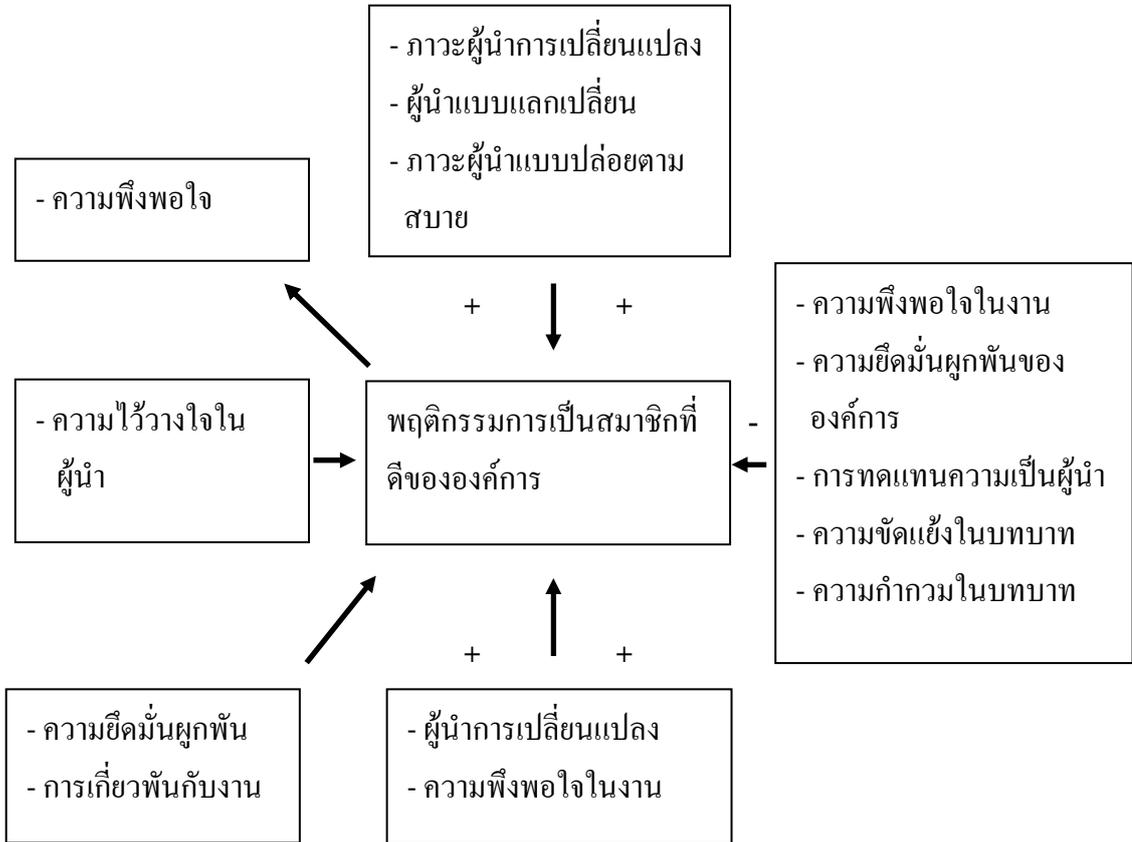


แผนภูมิที่ 2.1 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การทดแทนความเป็นผู้นำ

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาในปี 2548 ของวารุณี ดิชฐ์เย็น, ในปี 2551 ของกรรณิการ์ วัฒนาวีโส ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาในปี 2551 ของเมธิพันธ์ พวงเกตและในปี 2551 ของกรรณิการ์ วัฒนาวีโส ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้น ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้น ในปี 2551 จากการศึกษาของเมธิพันธ์ พวงเกต ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การจากการศึกษาในปี 2551 ของสิริกัญญวรรณ ศรีเกษม และปี 2552 ของ ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์ การเกี่ยวพันกับงาน จากการศึกษาในปี 2551 ของสิริกัญญวรรณ ศรีเกษม การเป็นองค์การที่มีผลสัมฤทธิ์สูง จากการศึกษาในปี 2552 ของปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์ ความไว้วางใจในผู้นำ มีสหสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกสหสัมพันธ์จากการศึกษาในปี 2554 ของกล้วยไม้ สวามีวิศุ์ และเพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์

สรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรจากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แสดงดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 สรุปตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ 13 แห่ง ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กาญจนาภิเษกวิทยาลัย กาญจนาภิเษกวิทยาลัย (2547) (49)	1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2. ความพึงพอใจในงาน 3. ประสิทธิภาพขององค์การ	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัย 13 แห่ง จำนวน 600 คน	แบบจำลองเชิงสาเหตุพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	ความพึงพอใจในงานอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 79
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาล วราณี ดิษฐาน (2548) (48)	1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ 2. ความพึงพอใจในงาน	คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาริบัติ จำนวน 296 คน	การวิจัยเชิงบรรยาย	พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($R^2 = 0.173$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทผลิตยารยนต์แห่งหนึ่ง เมธิพันธุ์ พวงเกตุ (2551) (70)	1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน 4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตยารยนต์ จำนวน 288 คน	การสำรวจแบบภาคตัดขวาง	1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 2. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานระดับต้นมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลกับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขอ องค์การ:กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่ง หนึ่ง	1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปล 2. ความพึงพอใจในงาน 3. พฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ	พนักงานประจำ บริษัทเอกชนที่ ประกอบธุรกิจด้าน เครื่องจักรกล การเกษตร จำนวน 294 คน	การสำรวจแบบ ภาคตัดขวาง	1. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r =$ 0.180)
กรณีการ วิฒนาวิโศ (2551) (53)				2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.538$)
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล จุฬาลงกรณ์สภากาชาดไทย	1. ความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การ 2. การเกี่ยวข้องกับงาน พฤติกรรม	พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 516 คน แบ่งเป็น	การวิจัยเชิง อรรถาธิบายด้วย การสำรวจแบบ ภาคตัดขวาง	1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและ การเกี่ยวข้องกับงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์การของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
(2551) (52)				

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	1. กลุ่มงานหอผู้ป่วยวิกฤต		0.001 ($r=0.386$ และ 0.229 ตามลำดับ)
4. การเกี่ยวพันกับงานพฤติกรรม	4. การเกี่ยวพันกับงานพฤติกรรม	จำนวน 203 คน		2. ความยึดมั่นผูกพันต่อการและการเกี่ยวพันกับงานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรม
5. การเป็นสมาชิกขององค์กร	5. การเป็นสมาชิกขององค์กร	2. กลุ่มงานหอผู้ป่วยทั่วไป จำนวน 313 คน		การเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย ได้ร้อยละ 12.20 ($R^2 = 0.122$)
				3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแตกต่างกัน ($p\text{-value} < 0.001$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย	1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร	ข้าราชการของกรมอนามัยทุกระดับที่ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและมีได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของกรมอนามัย ได้แก่ อธิบดี รองอธิบดี และข้าราชการระดับ 9-10 จำนวน 284 คน	การวิจัยเชิง อรรถาธิบายด้วยการสำรวจแบบ ภาคตัดขวาง	1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมอนามัยกระทรวงสาธารณสุข มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.37, p\text{-value} < 0.01$) 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของข้าราชการกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.38, p\text{-value} < 0.01$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง	รูปแบบการวิจัย	ผลการวิจัย
ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกและสมาชิกรวม	1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก	พนักงานผู้ปฏิบัติงานประจำโรงงาน	การสำรวจภาคตัดขวาง	1. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกสหสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.82, p < 0.001$)
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมี	2. ความไว้วางใจในผู้นำ	อุตสาหกรรม จำนวน 121 คน		2. ความไว้วางใจในผู้นำ มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.73, p < 0.001$)
ความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อ	3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร			3. การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกสหสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.68, p < 0.001$)

กัญญาพัชร สวามิวัตุ์
เพ็ญพิไล ฤทธาภรณ์
(2554) (71)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
AN EXAMINATION OF SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP WITHIN A LEVELS-OF-ANALYSIS FRAMEWORK	1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ตัวเองต้องการ 1.1 พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น 1.2 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ 1.3 พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา 1.4 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น 1.5 พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ	1. การวิเคราะห์ระดับกลุ่มพฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ พึ่งพอใจการกีฬาใน การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง ($\beta = 0.12, 0.21, 0.09$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับองค์การที่เป็นทางการ ($\beta = -0.14$)
Philip M. Podsakoff Scott B. MacKenzie (1995) (9)	2. การทดแทนความเป็นผู้นำ 2.1 ความสามารถประสานงาน 2.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ 2.3 ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ 2.4 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง 2.5 การป้อนข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับภารกิจ 2.6 ภารกิจงานประจำ 2.7 ความพึงพอใจการกีฬาที่อยู่ภายใน 2.8 องค์การที่เป็นทางการ 2.9 ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ	2. การวิเคราะห์ระดับกลุ่มพฤติกรรมสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ($\beta = 0.18$) และความสัมพันธ์ทางลบกับภารกิจงานประจำ และองค์การที่เป็นทางการ ($\beta = -0.14, -0.10$) 3. การวิเคราะห์ในระดับกลุ่มพฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจการกีฬาที่อยู่ใน ($\beta = 0.19$) และการวิเคราะห์ในระดับบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มที่มีความผูกพันในจิตใจ ($\beta = 0.09$) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับการไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ ($\beta = -0.11$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
2.10 การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่		4. การวิเคราะห์ระดับกลุ่มพฤติกรรมการค้าถึงผู้อื่น มีความ
2.11 กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด		สัมพันธ์ทางบวกการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ
2.12 รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ		รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ($\beta = 0.18$, 0.14) และมีความสัมพันธ์ทางลบกับภารกิจงานประจำ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ ($\beta = -0.14$, -0.12)
2.13 ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา		5. การวิเคราะห์ระดับกลุ่มพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือมีอิทธิพล
3. ความพึงพอใจ		ทางบวกต่อการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ($\beta = 0.15$)
4. ความยึดมั่นผูกพันองค์การ		และมีอิทธิพลทางลบกับรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุม
5. ความกำกวมในเรื่องของบทบาท		ของผู้นำ ($\beta = -0.14$) และการวิเคราะห์ในระดับบุคคลพฤติกรรม
6. ความขัดแย้งในบทบาท		การให้ความร่วมมือมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถประสิทธิภาพ
7. ผลสัมฤทธิ์งาน		การฝึกอบรมและความรู้ ($\beta = 0.11$) และมีอิทธิพลทางลบการกิจงานประจำ ($\beta = -0.18$)
		6. การวิเคราะห์ในระดับบุคคลการทดแทนความเป็นผู้นำ ด้านความพึงพอใจภารกิจภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจทั่วไป และกลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด ($\beta = 0.38$, 0.10) และมีอิทธิพลทางลบต่อการไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การ

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
		ให้และรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ($\beta = -0.22, -0.10$)
		7. การวิเคราะห์ในระดับบุคคลการทดแทนความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน ภารกิจงานประจำ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์กร และ รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.22, 0.09, 0.09, 0.09$) และการทดแทนความเป็นผู้นำการไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = -0.42$)
		8. การวิเคราะห์ระดับบุคคลการทดแทนความเป็นผู้นำ องค์กรที่เป็นทางการ การมีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ และ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายในมีอิทธิพลทางบวกกับความก้าวโนบบทบาท ($\beta = -0.24, -0.17, -0.14$)
		9. ในระดับบุคคลการทดแทนความเป็นผู้นำ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ การไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้และความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางบวกกับความขัดแย้งในบทบาท ($\beta = 0.19, 0.12, 0.11$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors Philip M. Podsakoff Scott B. MacKenzie William H Bommer (1996) (64)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การทดแทนความเป็นผู้นำ 3. ความพึงพอใจ 4. ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร 5. ความไว้วางใจในผู้นำ 6. ความชัดเจนในบทบาท 7. ความชัดเจนในบทบาท 8. การปฏิบัติตามบทบาท 9. พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 	<p>10. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทดแทนความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ความไว้วางใจในผู้นำ ความชัดเจนในบทบาท ความชัดเจนในบทบาท การปฏิบัติตามบทบาทและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร</p> <p>พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการทดแทนความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ</p>

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance	<ol style="list-style-type: none"> 1.ภาวะผู้นำ(Leadership) <ol style="list-style-type: none"> 1.1 ผู้นำบารมี 1.2 การกระตุ้นด้วยสติปัญญา 1.3 พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้าง 2. การทดแทนความเป็นผู้นำ <ol style="list-style-type: none"> 2.1 ความสามารถ 2.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ 2.3 ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 2.4 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง 2.5 การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ 2.6 พึ่งพอใจภารกิจภายใน 2.7 องค์การที่เป็นทางการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำบารมีสามารถทำนายผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์โครงการของทีม 2. การกระตุ้นด้วยสติปัญญาสามารถทำนายผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์โครงการของทีม 3. พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างสามารถทำนายผลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์โครงการของทีม 4. รูปแบบของการทำงานพัฒนางานวิจัยความสัมพันธ์ของพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างกับผลสัมฤทธิ์โครงการของทีมมีความสัมพันธ์มากกว่างานวิจัยการพัฒนาโครงการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ 5. การทดแทนความเป็นผู้นำในด้านความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้ มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน และองค์การที่เป็นทางการ สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์โครงการของทีม

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea Sangmook Kim (2006) (72)	<ol style="list-style-type: none"> 1. แรงจูงใจในบริการสาธารณะ 2. ความพึงพอใจในงาน 3. ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร 4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร <ol style="list-style-type: none"> 4.1 พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น 4.2 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แรงจูงใจในบริการสาธารณะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่นและพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ($\beta = 0.573, \beta = 0.286$) 2. ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3. อิทธิพลความยึดมั่นผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ($\beta = 0.182$)
Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength Fred O. Walumbwa Cindy Wu Bani Orwa (2008) (73)	<ol style="list-style-type: none"> 1. พฤติกรรมผู้นำให้รางวัลตามสถานการณ์ 2. การพิจารณาความเป็นธรรม 3. procedural justice climate strength 4. ความพึงพอใจกับผู้นำ 5. ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร 6. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. พฤติกรรมผู้นำให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ procedural justice climate perceptions ($\beta = 0.56, p < 0.01$) 2. พฤติกรรมผู้นำให้รางวัลตามสถานการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ procedural justice climate strength ($\beta = 0.59, p < 0.01$) 3. Procedural justice climate level มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจกับผู้นำ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (PJCL:y02 = 0.71, PJCL:y02 = 0.46, PJCL:y02 = 0.29, $p < 0.01$)

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ช้องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
<p>Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB)</p> <p>Does team commitment make a difference in self-directed teams?</p> <p>David A. Foote</p> <p>Thomas Li-Ping Tang</p> <p>Jennings A. Jones</p> <p>(2008) (74)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจในงาน 2. ความยึดมั่นผูกพันในทีม 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Procedural justice climate strength มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความพึงพอใจกับผู้นำและความยึดมั่นผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ $PJCS:y02=0.19$, $PJCS:y02 = 0.27$, $PJCS:y02 = 0.24$ $p < 0.01$)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจในงาน 2. ความยึดมั่นผูกพันในทีม 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพึงพอใจของสมาชิกที่จัดการตัวเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ความยึดมั่นผูกพันของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ความยึดมั่นผูกพันในทีมกันมาก จะมีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Organizational socialization, organizational citizenship behavior An empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises	1. ภาษาทางสังคม 2. ค่านิยมและเป้าหมายทางสังคม 3. ประวัติศาสตร์ทางสังคม 4. การแสดงตัวตนทางสังคม 5. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	1. ประวัติศาสตร์ทางสังคม ภาษาทางสังคม ค่านิยมและเป้าหมายทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.150$ $p < 0.01$, $\beta = 0.109$ $p < 0.05$, $\beta = 0.425$ $p < 0.01$) 2. ประวัติศาสตร์ทางสังคม ภาษาทางสังคม ค่านิยมและเป้าหมายทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงตัวตนทางสังคม ($\beta = 0.015$ $p < 0.01$, $\beta = 0.144$ $p < 0.01$, $\beta = 0.536$ $p < 0.01$) 3. การแสดงตัวตนทางสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.609$ $p < 0.01$) 4. ภาษาทางสังคมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.56$ $p < 0.01$)
Jianhua Ge Xuemei Su Yan Zhou (2010) (75)		

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior	1. ดั้งเดิมที่มีเอกลักษณ์แห่งตน 2. สิ่งบ่งชี้ของการ 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 4. ความยึดมั่นผูกพัน 5. ความพึงพอใจ	1. ดั้งเดิมที่มีเอกลักษณ์แห่งตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นบางส่วน (r = 0.12) 2. ข้อบ่งชี้ของการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (r = 0.29 p < 0.001) 3. ดั้งเดิมที่มีเอกลักษณ์แห่งตน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับข้อบ่งชี้ของการ
Clifton O. Mayfield Thomas D. Taber (2010) (76)		
Substitutes for leadership and job satisfaction: Is there a relationship?	1. การทดแทนความเป็นผู้นำ 1.1 ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความรู้ 1.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ 1.3 ภารกิจงานประจำ 1.4 การโอนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ 1.5 ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน 1.6 องค์กรที่เป็นทางการ	1. การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงใจในงาน 2. ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายในมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงใจในงาน (β = 0.466, p = 0.000) 3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงใจในงาน (β = -0.181, p = 0.000) 4. ภารกิจงานประจำมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงใจในงาน (β = -0.157, p = 0.004)
Edward Jernigan Joyce Beggs (2010) (66)		

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
<ol style="list-style-type: none"> 1.7 กลุ่มที่ความผูกพันใกล้ชิด 2. ความพึงพอใจในงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.7 กลุ่มที่ความผูกพันใกล้ชิด 2. ความพึงพอใจในงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 5. องค์การที่เป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = 0.141, p = 0.008$) 6. กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิดมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ($\beta = -0.106, p = 0.026$)
<p>Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes</p> <p>Michael K. Muchiri</p> <p>Ray W. Cooksey</p> <p>(2011) (67)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. การทดแทนความเป็นผู้นำ 3. ความพึงพอใจทั่วไป 4. ผลิตผลจากการปฏิบัติงาน 5. ประสิทธิภาพโดยรวม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน ($R^2 = 0.303$) 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทดแทนความเป็นผู้นำ (ระดับกลุ่ม)มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การทดแทนความเป็นผู้นำเป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผลสัมฤทธิ์ในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors Hakan Erkutlu (2011) (77)	1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของตนเอง 2. ความยุติธรรมในองค์กร 3. วัฒนธรรมองค์กร	วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของตนเองและการยุติธรรมในองค์กร
Followers' ability as a substitute for leadership Wan Khairuzzaman Wan Ismail Ghulam Hussain Siti Zaleha Abdul Rashid Noor Azmi Mohamad (2011) (68)	1. รูปแบบการเป็นผู้นำ 1.1 ผู้นำบารมี 1.2 ความชำนาญของผู้นำ 1.3 ผู้นำเป็นคน 1.4 ผู้นำมุ่งเน้นงาน 2. การทดแทนความเป็นผู้นำ 2.1 ความสามารถ	ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน การฝึกอบรมและความรู้ของพนักงานจะส่งผลเชิงลบต่อลักษณะของผู้นำและผลสัมฤทธิ์ในทางของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
2.2 ประสบการณ์		
2.3 การฝึกอบรม		
2.4 ความรู้		
3. ความพึงพอใจ		
4. ผลสัมฤทธิ์ในงาน		
How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality The case of Iranian GAS company	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตลาดเริ่มจากภายในองค์กร 2. คุณภาพการให้บริการ 3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การตลาดเริ่มจากภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\beta = 0.35, p < 0.05$) 2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลต่อคุณภาพการให้บริการ ($\beta = 0.36, p < 0.05$) 3. บทบาทที่เป็นตัวกลางพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรระหว่างการตลาดเริ่มจากภายในองค์กรและการให้บริการ
SeyedReza SeyedJavadin		
Hamzeh Rayej		
Hamidreza Yazdani		
Mehrdad Estiri		
Seyed Ali Aghamiri		
(2012) (78)		

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อนักวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Substitutes for leadership and their moderating effects on the relationship between leadership styles and followers' outcomes	1. รูปแบบการเป็นผู้นำ 1.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน 1.2 ผู้นำแบบมุ่งคน 2. การทดแทนความเป็นผู้นำ	1. การทดแทนความเป็นผู้นำส่งผลเชิงลบต่อผู้นำแบบมุ่งงานและผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำได้แก่ ความสามารถ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายในและ กลุ่มที่มีความผูกพันในใกล้ชิด พบว่ามีอิทธิพลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
Wan Khairuzaman Wan Ismail Siti Zaleha Abdul Rasid Ghulam Hussain (2012) (69)	2.1 ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรม และความรู้ 2.2 มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ 2.3 ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ 2.4 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง 2.5 การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ 2.6 ภารกิจงานประจำ 2.7 ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน 2.8 องค์การที่เป็นทางการ 2.9 ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ 2.10 การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่	2. การทดแทนความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้ มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน องค์การที่เป็นทางการ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันในใกล้ชิด และรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้ นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในงานของผู้ตาม

ตารางที่ 2.1 สรุปผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่องานวิจัย/ผู้วิจัย	ตัวแปรที่ศึกษา	ผลการวิจัย
Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement Steven Kerr John M. Jermier (1978) (8)	1. การทดแทนความเป็นผู้นำ 2. ความพึงพอใจ 3. ผลสัมฤทธิ์ในงาน	การทดแทนความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและผลสัมฤทธิ์ในงานของผู้บังคับบัญชา

สรุปบทที่ 2 จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่ามีตัวแปรหลายตัวที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในการวิจัยเรื่อง “การทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา คือ ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความรู้ มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ และความต้องการเป็นตัวของตัวเอง 2) คุณลักษณะภารกิจ คือ ภารกิจงานประจำ การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ความพึงพอใจ ภารกิจที่อยู่ภายใน 3) คุณลักษณะขององค์การ คือ องค์การที่เป็นทางการ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ และความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา เป็นตัวแปรอิสระเนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและกำหนดให้พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยใช้แนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Mooman & Fetter (1990) (6) ประกอบไปด้วย พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมที่มีน้ำใจ นักกีฬา พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมให้ความร่วมมือ เป็นตัวแปรตาม ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยแสดงความสัมพันธ์ในแผนภูมิที่ 1.1 ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยใช้ดำเนินการในบทที่ 3 ต่อไป

บทที่ 3

วัตถุประสงค์และวิธีวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ผู้วิจัยนำตัวแปรที่ได้มาออกแบบการวิจัย เรื่อง การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 โดยกำหนดตามหัวข้อต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
 - 3.2 วิธีการวิจัย
 - 3.3 หน่วยการวิเคราะห์
 - 3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.7 วิธีการรวบรวมข้อมูล
 - 3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.9 การพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
- ดังรายละเอียด

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory research) ด้วยการสำรวจแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional survey)

3.2 วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)

3.3 หน่วยการวิเคราะห์

หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of analysis) ครั้งนี้อยู่ในระดับกลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 ประชากร คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ไม่รวม ลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวนทั้งสิ้น 2,132 คน สำนักพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2555) (79)

3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Rosner (2000 อ้างในจรรยา ภัทรอาชาชัย, 2551) (80) มีดังนี้

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2} + Z_{1-\beta})^2}{(Z_0)^2} + 3$$

เมื่อ n = Sample size

α = error type I

$Z_{1-\alpha}$ = 1.96

β = error type II

$Z_{1-\beta}$ = 0.84

และค่า Z_0 จะคำนวณมาจาก $Z_0 = Z_{p_0} - Z_{p_1}$

แปลงค่าด้วย Fisher's z transformation

$$Z_{p_0} = 1n \frac{1}{2} \left[\frac{(1 + p_0)}{1 - p_0} \right]$$

$$Z_{p1} = 1n \frac{1}{2} \left[\frac{(1 + p_1)}{1 - p_1} \right]$$

P_0 = ค่า correlation coefficient ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่มีรายงานการวิจัยมาก่อนหน้านี้ ผู้วิจัยได้มีการใช้ค่า correlation coefficient ของการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.15 จากผลการวิจัยของ Podsakoff & MacKenzie (1995) (9)

P_1 = ค่า r ที่คาดว่าจะได้จากผลการวิจัยนี้กำหนดขอบเขตความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.1 โดยกำหนดให้ค่า alpha = 0.05 และ power = 80%

แทนค่าในสูตร $Z_{p0} = 1n \frac{1}{2} \left[\frac{(1 + 0.15)}{1 - 0.15} \right]$

$$Z_{p0} = 0.15$$

$$Z_{p1} = 1n \frac{1}{2} \left[\frac{(1 + 0.25)}{1 - 0.25} \right]$$

$$Z_{p0} = 0.26$$

จาก

$$Z_0 = Z_{p0} - Z_{p1}$$

$$Z_0 = 0.15 - 0.26 = 0.11$$

แทนค่าในสูตร

$$n = \left[\frac{(Z_{1-\alpha} + Z_{1-\beta})^2}{(Z_0)^2} \right] + 3$$

$$n = \left[\frac{(1.96 + 0.84)^2}{(0.11)^2} \right] + 3$$

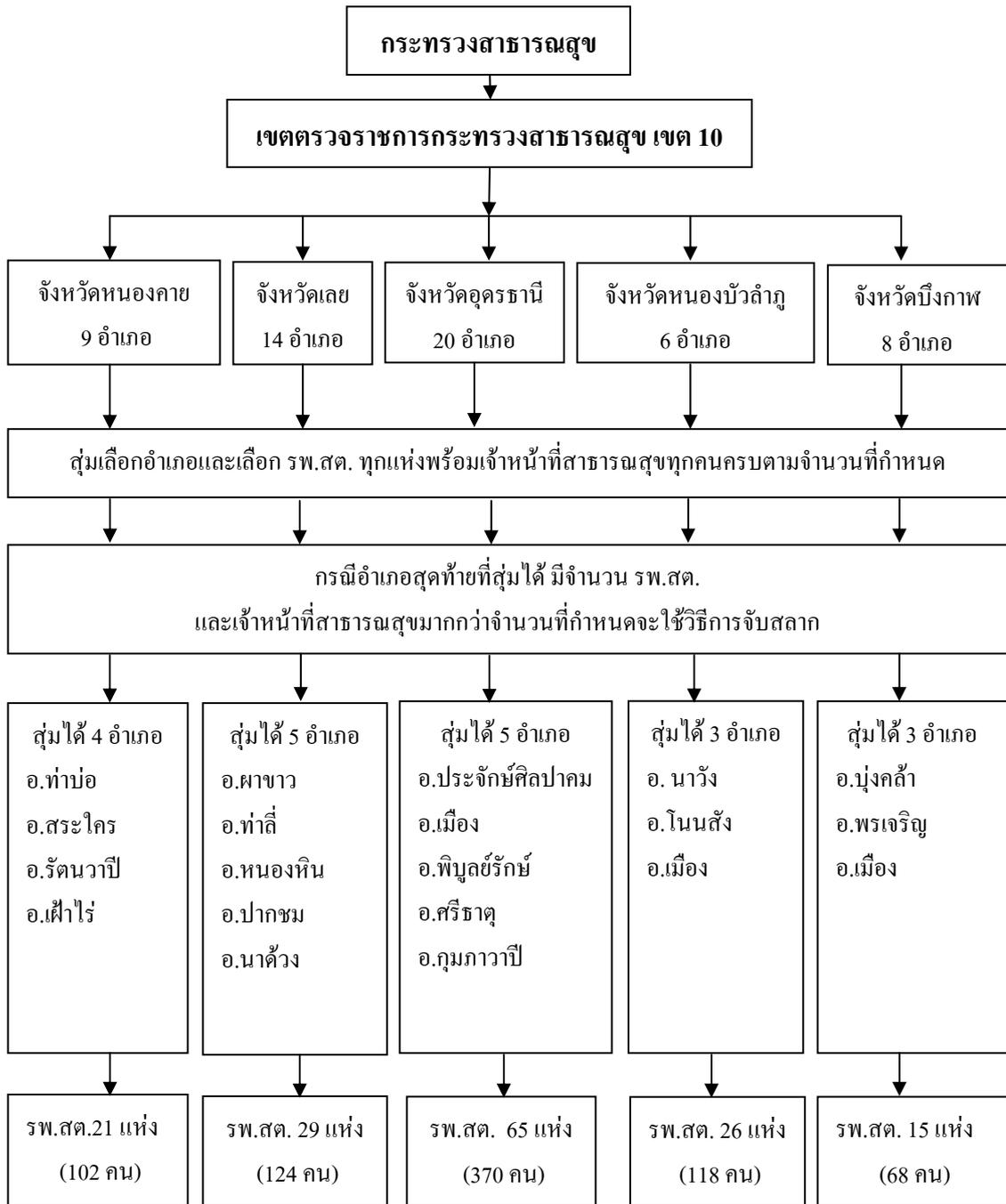
จากการคำนวณ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 651 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดของการส่งแบบสอบถามกลับคืน ไม่ครบและไม่สมบูรณ์ โอกาสแบบสอบถามตอบกลับมา ร้อยละ 20-40 Gregory et al. (2007) (81) ผู้วิจัยจะใช้ตัวอย่างเพิ่มจากกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ร้อยละ 20.00 (131 คน) ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ 782 คน

3.4.3 การสุ่มตัวอย่าง (Sampling) เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว ทำการกระจายโดยครอบคลุมทุกอำเภอ ทั้ง 5 จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 และใช้วิธีสุ่มอย่างแบบหลายชั้นภูมิ โดยสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย แบบไม่แทนที่ โดยแบ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจำนวน 782 คน ตามจังหวัดต่างๆ ดังนี้ จังหวัดหนองคาย จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดบึงกาฬและจัดสรรตามสัดส่วน ดังตารางที่ 3.1 ในแต่ละจังหวัด ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	ประชากร	สัดส่วน	กลุ่มตัวอย่าง
หนองคาย	278	13.04	102
เลย	337	15.80	124
อุดรธานี	1,011	47.42	370
หนองบัวลำภู	321	15.06	118
บึงกาฬ	185	8.68	68
รวม	2,132	100.00	782

วิธีการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายชั้นภูมิ โดยสุ่มเลือกอำเภอจากทุกจังหวัดในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 สุ่มเลือกอำเภอและใช้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่งในอำเภอที่สุ่มได้มาเป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นสุ่มอำเภอไปจนได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนที่กำหนดข้างต้น ในกรณีที่จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอสุดท้ายที่สุ่มได้มากกว่าจำนวนที่กำหนดจะใช้วิธีการจับสลากตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ ดังแผนภูมิที่ 3.1



แผนภูมิที่ 3.1 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้นภูมิ

3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

แบบสอบถาม 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบสอบถามด้านการทดแทนความเป็นผู้นำ แบบสอบถามด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยแปลและประยุกต์แบบสอบถามตามแนวคิด Kerr & Jermier (1978) (8) จำนวน 54 ข้อ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ

1. ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้	จำนวน	3	ข้อ
2. มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ	จำนวน	3	ข้อ
3. ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้	จำนวน	3	ข้อ
4. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง	จำนวน	3	ข้อ
5. การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ	จำนวน	3	ข้อ
6. ภารกิจงานประจำ	จำนวน	6	ข้อ
7. ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน	จำนวน	3	ข้อ
8. องค์การที่เป็นทางการ	จำนวน	9	ข้อ
9. ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ	จำนวน	3	ข้อ
10. การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่	จำนวน	3	ข้อ
11. กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด	จำนวน	5	ข้อ
12. รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ	จำนวน	7	ข้อ
13. ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	จำนวน	3	ข้อ

คะแนนของส่วนที่ 1 เกี่ยวกับการทดแทนความเป็นผู้นำ กำหนดเกณฑ์ในการเลือกตอบ และให้คะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง ไม่จริงเลย มีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

1	=	ไม่จริงเลย	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นไม่จริงทั้งหมด
2	=	ไม่จริง	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นไม่จริง
3	=	ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านตัดสินใจไม่ได้ว่าข้อความนั้นจริงหรือไม่จริง
4	=	จริง	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นจริง
5	=	จริงที่สุด	หมายถึง	ท่านเห็นว่าข้อความนั้นจริงทั้งหมด

ผู้วิจัยแบ่งเกณฑ์การแปลผลการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด ระดับความเป็นจริงมาก ระดับความเป็นจริงปานกลาง ระดับความเป็นจริงน้อยและระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด ใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งมีวิธีคำนวณดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

ช่วงคะแนน 1.00-1.80 =	การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขน้อยที่สุด
ช่วงคะแนน 1.81-2.60 =	การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขน้อย
ช่วงคะแนน 2.61-3.40 =	การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขปานกลาง
ช่วงคะแนน 3.41-4.20 =	การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาก
ช่วงคะแนน 4.21-5.00 =	การทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมากที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยแปลและประยุกต์แบบสอบถาม ตามแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) จำนวน 24 ข้อ ซึ่งวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 ด้าน ประกอบด้วย ข้อคำถามทางบวกและทางลบ ดังนี้

พฤติกรรมกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	จำนวน	5	ข้อ
พฤติกรรมกรรมการสำนึกในหน้าที่	จำนวน	5	ข้อ
พฤติกรรมกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	จำนวน	5	ข้อ
พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	จำนวน	5	ข้อ
พฤติกรรมกรรมการให้ความร่วมมือ	จำนวน	4	ข้อ

ลักษณะคำตอบเป็นมาตรส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ตามเทคนิคการวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยผู้ตอบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว แต่ช่วงคำตอบมีความหมาย ดังนี้

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น
ไม่เห็นด้วยเป็นส่วนมาก	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่เห็นด้วยบางส่วน	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นบางส่วน
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านตัดสินใจไม่ได้ว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

ค่อนข้างเห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นบางส่วน
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นทั้งหมด

แบ่งลักษณะข้อคำถามเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อถามที่เป็นข้อคำถามทางบวก จำนวน 21 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
2. ข้อถามที่เป็นข้อคำถามทางลบ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 11, 13, 14

เกณฑ์การให้คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ข้อคำถามทางบวก 1 คะแนน	คำถามทางลบ 7 คะแนน
ไม่เห็นด้วยเป็นส่วนมาก	ข้อคำถามทางบวก 2 คะแนน	คำถามทางลบ 6 คะแนน
ไม่เห็นด้วยบางส่วน	ข้อคำถามทางบวก 3 คะแนน	คำถามทางลบ 5 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ข้อคำถามทางบวก 4 คะแนน	คำถามทางลบ 4 คะแนน
ค่อนข้างเห็นด้วย	ข้อคำถามทางบวก 5 คะแนน	คำถามทางลบ 3 คะแนน
เห็นด้วย	ข้อคำถามทางบวก 6 คะแนน	คำถามทางลบ 2 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ข้อคำถามทางบวก 7 คะแนน	คำถามทางลบ 1 คะแนน

ผู้วิจัยแบ่งเกณฑ์การแปลผลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับดีมาก ระดับค่อนข้างดี ระดับปานกลาง ระดับค่อนข้างน้อยระดับน้อยใช้หลักการแปลผลค่าเฉลี่ยในการให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งมีวิธีคำนวณ ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} = \frac{7 - 1}{5} = 1.2$$

ช่วงคะแนน 1.00-2.20 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับน้อย

ช่วงคะแนน 2.21-3.40 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

ช่วงคะแนน 3.41-4.60 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนน 4.61-5.80 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างดี
ช่วงคะแนน 5.81-7.00 = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับดีมาก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลคุณลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน เป็นคำถามเติมคำและให้เลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ

3.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity) และความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ดังนี้

3.6.1 ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content validity)

1. ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่แปลมาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา การใช้ภาษาแล้วนำกลับมาแก้ไข
2. ผู้วิจัยพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปปรึกษากับอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา พิจารณาแก้ไขข้อคำถามแล้วนำมาปรับปรุงหรือแก้ไขความชัดเจนของภาษาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.6.2 ตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการวิจัยนี้ โดยทดลองใช้ที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในอำเภอคำตาก้า อำเภอบ้านม่วงจังหวัดสกลนคร ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficients) ผู้วิจัยกำหนดค่าแอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่ายอมรับได้ Nunally (1978) (82) ซึ่งผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.783 ซึ่งมากกว่า 0.7 และพบว่าแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ มีค่าน้อยกว่า 0.7 ซึ่งเท่ากับ 0.685 ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรก่อนปรับ

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
การทดแทนความเป็นผู้นำ	0.685
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.783

หมายเหตุ: แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) และแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยแปลจากแบบสอบถามของ Kerr & Jermier (1978) (8) จากการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.685 เนื่องจากผู้วิจัยนำแบบสอบถามจากวารสารต่างประเทศมาแปล และไม่สามารถตัดทอนหรือลดข้อถามได้ จึงใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

ในกรณีที่ค่า Corrected Item-total correlation ไม่ถึง 0.2 ผู้วิจัยจะปรับคำถามใหม่แต่ให้ความหมายคงเดิม มีข้อถามที่ต้องปรับปรุง ดังนี้

1. แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ปรับปรุงความชัดเจนของภาษา 33 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 39, 44, 45, 46, 52 และ 53

2. แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ปรับปรุงความชัดเจนของภาษา 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1 และ ข้อ 6 ดังรายละเอียดในภาคผนวก ฉ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามหลังปรับข้อถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในพื้นที่อำเภอเซกา อำเภอบึงโขงหลง จังหวัดบึงกาฬ อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย และอำเภอเมือง อำเภอวังสะพุง อำเภอนาแห้ว อำเภอภูหลวง จังหวัดเลย จำนวน 30 คน ผลค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ได้เท่ากับ 0.937 และ 0.936 ดังตารางที่ 3.3 รายละเอียดในภาคผนวก ช

ตารางที่ 3.3 ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหลังปรับ

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
การทดแทนความเป็นผู้นำ	0.937
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	0.936

3.6.3 นำแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำและแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ไปเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.7 วิธีการรวบรวมข้อมูล

3.7.1 เมื่อคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ให้ความเห็นชอบแล้ว ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามพร้อมแนบใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัยทางไปรษณีย์พร้อมทั้งแนบซองเปล่าที่เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ส่งกลับถึงผู้วิจัยเท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พร้อมทั้งนัดวันเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ในระยะเวลา 30 วัน โดยไม่มีค่าตอบแทนให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม (ผู้วิจัยเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์)

3.7.3 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล และจัดเตรียมตารางในการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอ ในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามกลับมาไม่เพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะทำการส่งแบบสอบถามชุดที่ 2 กลับไปยังกลุ่มเป้าหมายเดิมอีกครั้ง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ตอบแบบสอบถาม ได้ทำการตอบแบบสอบถามและส่งกลับมาถึงผู้วิจัย และหมายเหตุ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ได้ส่งแบบสอบถามกลับมาแล้ว ไม่ต้องส่งคืนแบบสอบถามชุดที่ 2 ถึงผู้วิจัยอีก

3.8 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.8.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

วิเคราะห์ระดับการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้สถิติ แจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

3.8.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics)

1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และใช้การแปลความหมายความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Elifson, Runyon & Haber (1990) (83) ดังนี้

ไม่มีความสัมพันธ์กัน	ค่า	$r = 0.00$
มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ	ค่า	$r = \pm 0.01 - \pm 0.30$
มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง	ค่า	$r = \pm 0.31 - \pm 0.70$
มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง	ค่า	$r = \pm 0.71 - \pm 0.99$
มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์	ค่า	$r = \pm 1.00$

2. วิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปรของการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression analysis) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.9 การพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอจริยธรรมในมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางป้องกันผลกระทบด้านจริยธรรม จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ที่อาจเกิดขึ้นกับกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ผู้วิจัยยื่นขอจริยธรรม จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 โดยนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลยื่นต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด
3. ผู้วิจัยแนบเอกสารใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดของการวิจัยและสิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย ในการอยู่ร่วมการวิจัยหรือออกจากกรวิจัยโดยไม่บังคับ
4. ข้อมูลของผู้เข้าร่วมวิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ไม่เกิดผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมวิจัย และข้อมูลจะถูกทำลายด้วยการเข้าเครื่องย่อยกระดาษ เมื่องานวิจัยถูกเผยแพร่

เกณฑ์การคัดกลุ่มตัวอย่างเข้า

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้าในงานวิจัย มีเกณฑ์ดังนี้

1. เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
2. ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่น้อยกว่า 6 เดือน

เกณฑ์การคัดกลุ่มตัวอย่างออก

1. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่อยู่ระหว่างการลา ได้แก่ ลาศึกษาต่อ ลาพักผ่อน ลาอุปสมบท ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลากิจส่วนตัว ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ ลาดิจตามคู่สมรส ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล
2. เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ไม่ตอบแบบสอบถาม และไม่ส่งแบบสอบถามคืนแก่ผู้วิจัย
3. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ไม่สมัครใจเข้าร่วมการวิจัย

สรุปในบทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาธิบายด้วยการสำรวจภาคตัดขวาง กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป ไม่รวม ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 2,132 คน โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยแปลและประยุกต์ใช้จากแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) และของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามด้านการทดแทนความเป็นผู้นำ แบบสอบถามด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แล้วนำไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน

เมื่อเครื่องมือผ่านการอนุมัติด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จึงนำไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่า $\alpha = 0.937$ และ 0.936 จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปตามโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่างๆ ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 10 ทางไปรษณีย์ เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จากกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 782 คน ผู้วิจัยเสนอผลการวิจัย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูล

2.1 พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

2.2 การทดแทนความเป็นผู้นำ

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

คังรายละเอียด

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 782 ชุด ทางไปรษณีย์ แบบสอบถามกลับคืน 548 ชุด คิดเป็นร้อยละ 70.08 และแบบสอบถามสมบูรณ์ทั้งหมด 534 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.29

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 534 คน ($n = 534$)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.47 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.98 รองลงมาอายุระหว่าง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.25 สถานภาพสมรสส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 61.24 รองลงมาสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 32.21 ผู้ตอบ

แบบสอบถามจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 80.15 รองลงมา จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 9.36 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 71.72 รองลงมา คือ พนักงานของรัฐ คิดเป็นร้อยละ 6.93 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงาน ในตำแหน่งพยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.21 รองลงมา คือ นักวิชาการ สาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 21.35 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 37.27 รองลงมาอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.21 ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์ ข้อมูลต่อไป

สรุป กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 534 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ ระหว่าง 31-40 ปี ส่วนใหญ่แต่งงานแล้ว จบการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่ อาชีพข้าราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน (n = 534)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	147	27.53
หญิง	387	72.47
อายุ (ปี)		
18-30 ปี	165	31.25
31-40 ปี	190	35.98
41-50 ปี	123	23.30
51-59 ปี	50	9.47
ไม่ตอบ	6	1.12
Mean 36.85 SD 9.40 Min 20 Max 59		

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง
รายได้ต่อเดือน (n = 534) (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สถานภาพสมรส		
โสด	172	32.21
สมรส	327	61.24
หม้าย/หย่า/แยก	35	6.55
ระดับการศึกษาสูงสุด		
อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร	50	9.36
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	428	80.15
ปริญญาโท	52	9.74
อื่น ๆ	4	0.75
อาชีพ		
ข้าราชการ	383	71.72
พนักงานของรัฐ	79	14.79
ลูกจ้างประจำ	37	6.93
อื่น ๆ	35	6.55
ปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	90	16.85
พยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ	188	35.21
นักวิชาการสาธารณสุข	114	21.35
เจ้าพนักงานสาธารณสุข	68	12.73
นักวิชาการทันตสาธารณสุข	8	1.50
เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข	40	7.49
นักวิชาการการแพทย์แผนไทย	9	1.69
เจ้าพนักงานธุรการ	9	1.69
อื่น ๆ	8	1.50

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง
รายได้ต่อเดือน (n = 534) (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	28	5.24
10,001-20,000 บาท	199	37.27
20,001-30,000 บาท	172	32.21
30,001-40,000 บาท	114	21.35
40,001-50,000 บาท	21	3.93
มากกว่า 50,000 บาท	-	-

ส่วนที่ 2 การจัดกลุ่มข้อมูล

2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 4.26

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.57 รองลงมาคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (ค่าเฉลี่ย = 4.54, 4.48, 4.28 และ 3.09 ตามลำดับ)

สรุปผลจากตารางที่ 4.2 พบว่าภาพรวมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการคำนึงถึงผู้อื่นมากที่สุด รองลงมา คือ พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬาน้อยที่สุด ซึ่งจะได้นำไปใช้วิเคราะห์ต่อไป

ตารางที่ 4.2 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และระดับของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต 10 ในภาพรวม (n = 534)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่	M	ระดับ	ระดับพฤติกรรม									
			ดีมาก		ค่อนข้างดี		ปานกลาง		ค่อนข้างน้อย		น้อย	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ภาพรวม Y พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี	4.26	ปานกลาง										
ขององค์การ												
รายด้าน												
Y1 พฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	4.54	ปานกลาง	330	61.80	166	31.09	36	6.74	2	0.37	-	-
Y2 พฤติกรรมกล้าในหน้าที่	4.28	ปานกลาง	228	42.70	236	44.19	63	11.80	7	1.31	-	-
Y3 พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา	3.09	ค่อนข้างน้อย	27	5.06	112	20.97	283	53.00	107	20.04	5	0.94
Y4 พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น	4.57	ปานกลาง	347	64.98	147	27.53	36	6.74	4	.75	-	-
Y5 พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ	4.48	ปานกลาง	307	57.49	183	34.27	38	7.12	6	1.12	-	-

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับน้อย = 1.00-2.20

ระดับค่อนข้างน้อย = 2.21-3.40

ระดับปานกลาง = 3.41-4.60

ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80

ระดับดีมาก = 5.81-7.00

เมื่อพิจารณารายชื่อในภาพรวมของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พิจารณารายชื่อ จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้อถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด คือ พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 6.15 รองลงมาคือ เต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน และพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 6.14 และ 6.11) ส่วนข้อถามที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ มักใช้ “การบ่น” เรียกถึงความสนใจอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ ค่าเฉลี่ย 2.79 รองลงมาคือ ไม่พบข้อบกพร่องที่หน่วยงานกำลังดำเนินการ และมักจะมองหาสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่าสิ่งดี ๆ อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.77 และ 3.97)

เมื่อพิจารณารายชื่อของแต่ละด้าน พบว่า

พฤติกรรมกรมุ่งผลเพื่อผู้อื่น รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่ เต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 6.14 รองลงมาคือ พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ และทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 6.11 และ 5.85) และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 5.79 รองลงมา คือ แนะนำเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานใหม่แม้จะไม่ใช่น้ำที่ ค่าเฉลี่ย 5.81

พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่ เชื่อว่าการซื้อสัตย์ ขยันตั้งใจทำงานย่อมได้รับผลตอบแทนที่ดีตามมามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 6.01 รองลงมาคือ ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแม้จะไม่มีการจับตามองหรือเมื่อมีโอกาสที่จะละเมิด และตั้งใจทำงานมากกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลกำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 5.81 และ 5.66) และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความเห็นว่ เป็นหนึ่งในบุคลากรที่ทำงานรอบคอบมากที่สุดน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 5.28 รองลงมาคือ ไม่ใช่เวลาหยุดพักนานเกินเวลาที่หน่วยงานกำหนด ค่าเฉลี่ย 5.44

พฤติกรรมที่มีน้ำใจนักกีฬา รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่ ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานยุ่งยากมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 5.42 รองลงมาคือ ไม่เคยเสียเวลาบ่นเหตุการณ์ที่ไม่สำคัญ และมักจะมองหาสิ่งที่ผิดพลาดมากกว่าสิ่งดี ๆ อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 5.09 และ 3.97) และมักใช้ “การบ่น” เรียกถึงความสนใจอยู่เสมอเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.79 รองลงมาคือ ไม่พบข้อบกพร่องที่หน่วยงานกำลังดำเนินการ ค่าเฉลี่ย 3.77

พฤติกรรมกรำค้ำถึงผู้อื่น รายข้อพบว้ จ้ำหน้าท้สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว้พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาท้กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 6.15 รองลงมาคือ ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่นและมักจะค้ำถึงกรำกระทำท้เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 6.10 และ 6.08) และให้ความสนใจว้พฤติกรรมใดท้ก่อให้เกิดผลกระทบต่องานของผู้อื่นน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 5.68 รองลงมาคือ พยายามท้ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาท้กับเพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 5.81

พฤติกรรมกรำให้ความร่วมมือ รายข้อพบว้ จ้ำหน้าท้สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว้ ทำงานตามภาระหน้าที่อย่างเต็มที่และช่วยสร้างภาพพจน์ให้ท้กับหน่วยงานด้วยโดยไม่ต้องร้องขอมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 6.07 รองลงมาคือ สนใจอ่านประกาศ บันทึกและติดตามข่าวสารอื่น ๆ ซึ่งเป็นข่าวสารของหน่วยงานอยู่เสมอและให้ความสำคัญเข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดยสมัครใจ (ค่าเฉลี่ย 5.84 และ 5.80) และพร้อมท้จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงานน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 5.78

สรุปผลจากตารางท้ 4.3 เมื่อพิจารณา รายข้อจ้ำหน้าท้สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต10มีความเห็นว้พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาท้กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด รองลงมา คือ เต็มใจท้จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานท้มีปัญหาในการทำงานและพร้อมเสมอท้จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จและมีความเห็นว้ มักใช้ “การบ่น” เรียกร้องความสนใจอยู่เสมอเพื่อให้ได้ในสิ่งท้ตนเองต้องการน้อยที่สุด ซึ่งจะได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตพระราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนกรายชื่อ (n = 534)

Y พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)							
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็นด้วย เป็นส่วนมาก	ไม่เห็นด้วย อย่างย้ง	จำนวน ร้อยละ
Y1 พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น	4.54	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ
1. ทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติงาน	5.85	168 31.46	213 39.89	96 17.98	30 5.62	20 3.75	2 0.37	5 0.94	
2. ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ	5.79	120 22.47	248 46.44	123 23.03	25 4.68	14 2.62	2 0.37	2 0.37	
3. แนะนำเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานใหม่แม้จะไม่ใช้หน้าที่	5.81	145 27.15	231 43.26	101 18.91	35 6.55	18 3.37	1 0.19	3 0.56	
4. เต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน	6.14	195 36.52	240 44.94	82 15.36	13 2.43	3 0.56	1 0.19	-	
5. พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ	6.11	180 33.71	257 48.13	80 14.98	13 2.43	3 0.56	1 0.19	-	
เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย									
ระดับน้อย	= 1.00-2.20	ระดับก่อนข้างน้อย = 2.21-3.40		ระดับปานกลาง = 3.41-4.60		ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80			
ระดับดีมาก	= 5.81-7.00								

ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

Y พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)													
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย เป็นส่วนมาก	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง						
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
Y2 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่	4.28														
6. ตั้งใจทำงานมากกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาล	5.66	119	22.28	204	38.20	133	24.91	70	13.11	5	0.94	1	0.19	2	0.37
ส่งเสริมสุขภาพตำบลกำหนดไว้															
7. ไม่ใช้เวลาหยุดพักผ่อนเกินเวลาที่หน่วยงานกำหนด	5.44	121	22.66	196	36.70	115	21.54	49	9.18	22	4.12	13	2.43	18	3.37
กำหนด															
8. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแม้จะไม่มีใครจับตามองหรือเมื่อมีโอกาสดังจะ	5.81	146	27.34	226	42.32	102	19.10	44	8.24	12	2.25	1	0.19	3	0.56
ละเมิด															

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับน้อย = 1.00-2.20 ระดับค่อนข้างน้อย = 2.21-3.40 ระดับปานกลาง = 3.41-4.60 ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80
 ระดับดีมาก = 5.81-7.00

ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

Y พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)												
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็นด้วย เป็นส่วนมาก	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง					
9. เป็นหนึ่งในบุคลากรที่ทำงานรอบคอบมากที่สุด	5.28	66	12.36	168	31.46	164	30.71	119	22.28	17	3.18	-	-	-
10. เชื่อว่าการชื้อสัตย์ขยันตั้งใจทำงานย่อมได้รับผลตอบแทนที่ดีตามมา	6.01	241	45.13	155	29.03	80	14.98	38	7.12	9	1.69	4	0.75	7
Y3 พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา	3.09													
11. ไม่เคยเสียเวลาบนเหตุการณ์ที่ไม่สำคัญ*	5.09	6	1.12	14	2.62	36	6.74	104	19.48	146	27.34	167	31.27	61
12. มักจะมองหาสิ่งที่ดีพลาดมากกว่าสิ่งดี ๆ อยู่เสมอ	3.97	34	6.37	97	18.16	100	18.73	88	8.8	82	15.36	67	12.55	66
13. ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานยุ่งยาก*	5.42	9	1.69	5	0.94	18	3.37	73	13.67	126	23.60	224	41.95	79

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับน้อย = 1.00-2.20 ระดับก่อนข้างน้อย = 2.21-3.40 ระดับปานกลาง = 3.41-4.60 ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80

ระดับดีมาก = 5.81-7.00 * ข้อคำถามทางลบ

ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตพระราชทานสงฆ์ 10 อำเภอชายฝั่ง (n = 534) (ต่อ)

Y พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)													
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้าง เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย บางส่วน	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย เป็นส่วนมาก	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง						
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ						
19. พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับเพื่อน ร่วมงาน	6.15	221	41.39	217	40.64	64	11.99	22	4.12	7	1.31	1	0.19	2	0.37
20. มักจะคำนึงถึงการทำหน้าที่เกิดผลกระทบบ กับผู้ร่วมงาน	6.08	187	35.02	239	44.76	78	14.61	25	4.68	3	0.56	1	0.19	1	0.19
Y5 พฤติกรรมการใช้ความร่วมมือ	4.48														
21. ให้ความสำคัญ/เข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดย สมัครใจ	5.80	142	26.59	210	39.33	129	24.16	40	7.49	11	2.06	2	0.37	-	-
22. ทำงานตามภาระหน้าที่อย่างเต็มที่และช่วย สร้างภาพพจน์ให้กับหน่วยงานด้วยโดยไม่ ต้องร้องขอ	6.07	196	36.70	218	40.82	89	16.67	26	4.87	5	0.94	-	-	-	-

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับน้อย = 1.00-2.20 ระดับก่อนข้างน้อย = 2.21-3.40 ระดับปานกลาง = 3.41-4.60 ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80

ระดับดีมาก = 5.81-7.00

ตารางที่ 4.3 จำนวน ค่าเฉลี่ย และร้อยละของระดับความคิดเห็นของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
 ส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำแนกรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

Y พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)													
		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย							
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ						
23. พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน	5.78	159	29.78	196	36.70	111	20.79	49	9.18	14	2.62	2	0.37	3	0.56
24. สนใจอ่านประกาศบันทึกและติดตามข่าวสาร อื่น ๆ ซึ่งเป็นข่าวสารของหน่วยงานอยู่เสมอ	5.84	140	26.22	238	44.57	105	19.66	36	6.74	13	2.43	1	0.19	1	0.19

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับน้อย = 1.00-2.20 ระดับค่อนข้างน้อย = 2.21-3.40 ระดับปานกลาง = 3.41-4.60 ระดับค่อนข้างดี = 4.61-5.80
 ระดับดีมาก = 5.81-7.00

2.2 การทดแทนความเป็นผู้นำ

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.25

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ด้านคุณลักษณะขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.47 และพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะภารกิจ (M = 3.44) และด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (M = 3.07)

จากคุณลักษณะขององค์กร พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีคุณลักษณะขององค์กรด้านองค์การที่เป็นทางการมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (M = 4.02) รองลงมา ได้แก่ รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์กร และการให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ (M = 3.56, 3.46 และ 3.45 ตามลำดับ) และกลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.20 และ 2.98)

คุณลักษณะภารกิจ พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีคุณลักษณะภารกิจด้านความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายในมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (M = 3.87) รองลงมา ได้แก่ ภารกิจงานประจำ และการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจน้อยที่สุด ซึ่งต่างอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.25 และ 3.12)

คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาด้านความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้มากที่สุด อยู่ในระดับมาก (M = 3.89) รองลงมา ได้แก่ มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ และความต้องการเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.14, 3.12) และไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้น้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับน้อย (M = 2.52)

สรุปผลจากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาพรวมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีการทดแทนความเป็นผู้นำในระดับปานกลาง โดยมีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ คุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

คุณลักษณะขององค์กร ตัวแปรที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำเกี่ยวกับองค์การที่เป็นทางการมากที่สุด รองลงมาคือ รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ส่วนคุณลักษณะขององค์กรที่ยังมีน้อยอยู่ คือ ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด

สำหรับคุณลักษณะภารกิจ ตัวแปรที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำมากที่สุด คือ ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน และน้อยที่สุด คือ การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ

คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคุณลักษณะที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำน้อยที่สุด ตัวแปรที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแสดงการทดแทนความเป็นผู้นำมากที่สุด คือ ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้ และแสดงการทดแทนความเป็นผู้นำน้อยที่สุด คือ ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ และความต้องการเป็นตัวของตัวเอง

ตารางที่ 4.4 จำนวน ค่าเฉลี่ย และระดับของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ
กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 534)

การทดแทนความเป็นผู้นำ	M	ระดับ	ระดับพฤติกรรม									
			จริงที่สุด		จริง		ไม่แน่ใจ		ไม่จริง		ไม่จริงเลย	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ภาพรวม X การทดแทนความเป็นผู้นำ	3.25	ปานกลาง	4	0.75	130	24.34	395	73.97	5	0.94	-	-
X3 คุณลักษณะขององค์การ	3.47	มาก	14	2.62	228	42.70	286	53.56	6	1.12	-	-
- องค์การที่เป็นทางการ	4.02	มาก	94	17.60	360	67.42	77	14.42	3	0.56	-	-
- รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ	3.56	มาก	65	12.17	242	45.32	159	29.78	63	11.80	5	0.94
- ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ	3.46	มาก	52	9.74	203	38.01	229	42.88	37	6.93	13	2.43
- การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่	3.45	มาก	41	7.68	209	39.14	237	44.38	42	7.87	5	0.94
- กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด	3.20	ปานกลาง	35	6.55	170	31.84	212	39.70	99	18.54	18	3.37
- ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	2.98	ปานกลาง	30	5.62	94	17.60	280	52.43	97	18.16	33	6.18

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61 – 3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.4 จำนวน ค่าเฉลี่ย และระดับของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ในภาพรวมและรายด้าน (n = 534) (ต่อ)

การทดแทนความเป็นผู้นำ	M	ระดับ	ระดับพฤติกรรม									
			จริงที่สุด		จริง		ไม่แน่ใจ		ไม่จริง		ไม่จริงเลย	
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
X2 คุณลักษณะภารกิจ	3.44	มาก	9	1.69	221	41.39	298	55.81	6	1.12	-	-
- ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน	3.87	มาก	103	19.29	269	50.37	151	28.28	11	2.06	-	-
- ภารกิจงานประจำ	3.25	ปานกลาง	10	1.87	141	26.40	354	66.29	29	5.43	-	-
- การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ	3.12	ปานกลาง	8	1.50	99	18.54	380	71.16	42	7.87	5	0.94
X1 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา	3.07	ปานกลาง	7	1.31	93	17.42	365	68.35	69	12.92	-	-
- ความสามารถ ประสิทธิภาพการฝึกอบรมและ ความรู้	3.89	มาก	103	19.29	279	52.25	144	26.97	7	1.31	1	0.19
- มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ	3.14	ปานกลาง	22	4.12	129	24.16	295	55.24	80	14.98	8	1.50
- ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง	2.74	ปานกลาง	14	2.62	68	12.73	258	48.31	151	28.28	43	8.05
- ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้	2.52	น้อย	10	1.87	53	9.93	223	41.76	165	30.90	83	15.54

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

เมื่อพิจารณารายชื่อ จากตารางที่ 4.5 ภาพรวมของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นด้วยว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงานหรือการได้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเองมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25 รองลงมาคือ หน้าที่ความรับผิดชอบระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และ ภาวะเบียบและแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.21 และ 4.10) และข้อถามที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เห็นด้วยน้อยที่สุด คือ มีวิธีการทำงานที่ถูกต้อง ในภารกิจเพียงวิธีเดียวเท่านั้น ค่าเฉลี่ย 2.08 รองลงมาคือ ทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใคร ทราบว่าเป็นคนทำงานชิ้นนั้น และใช้ชีวิตอยู่ได้เพียงลำพังโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อาวุโสหรือผู้มี ประสิทธิภาพมากกว่า (ค่าเฉลี่ย 2.11 และ 2.19)

สรุป เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลรู้สึกรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบระบุไว้แล้ว เป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมทั้งมีภาวะเบียบและแนวทางปฏิบัติงานชัดเจน แต่วิธีการทำงานที่ถูกต้อง เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นว่าไม่ได้มีวิธีเดียวเท่านั้น การทำงานที่ ผิดพลาดหรือบกพร่องทุกคนจะทราบว่าใครเป็นคนทำ และต้องพึ่งพาผู้อาวุโสหรือผู้มีประสิทธิภาพ มากกว่าร่วมทำงานด้วย

ความสามารถ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรมและความรู้ รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า จาก ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพการทำงาน หรือการได้รับการอบรม สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายได้ด้วยตนเองมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.25 รองลงมาคือ จากความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ การทำงานหรือการได้รับการอบรมทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่คาดคิดมาก่อนได้ด้วย ตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.73 และจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและคำแนะนำที่จำเป็นจากหัวหน้างานเพราะขาด ประสิทธิภาพและการฝึกอบรมน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.28

มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า เชื่อมมั่นในเพื่อนร่วมงานที่ให้ ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมาคือ พึ่งพอใจในงานเพราะ บุคคลอื่นที่อยู่ในสายงานเดียวกันซึ่งไม่ใช่เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน ค่าเฉลี่ย 3.06 และ บุคคลที่อยู่ในสายงานเดียวกันแบ่งปันข่าวสารและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์แต่ไม่ได้รับข่าวสารและ คำแนะนำจากบุคคลอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกันน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.62

ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า สิ่งที่ทำให้คุณค่า และค้นหาในชีวิตไม่สามารถหาได้จากงานหรือหน่วยงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.70 รองลงมาคือหน่วยงานเสนอเงินเดือนเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณค่า ค่าเฉลี่ย 2.58 และไม่รู้สึกระดือรั่นกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยมอบให้หน่วยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.45

ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า ชอบคิดหาวิธีการแก้ไขด้วยตัวเองโดยไม่ฟังผู้อื่นมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.21 รองลงมาคือ ชอบที่หัวหน้าบอกว่าต้องทำอะไร ค่าเฉลี่ย 2.93 และใช้ชีวิตอยู่ได้เพียงลำพังโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่นหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่าน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.19

การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า ธรรมชาติของงานที่ทำให้สามารถระบุมความสำเร็จตามความคาดหวังได้ง่ายเมื่อทำงานเสร็จมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.74 รองลงมาคือ หลังจากทำงานเสร็จผลงานที่ออกมาสามารถบอกได้ทันทีว่าทำถูกต้องหรือทำผิด ค่าเฉลี่ย 3.60 และทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใครทราบว่าเป็นคนทำงานชิ้นนั้นน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.11

ภารกิจงานประจำ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า บ่อยครั้งที่ต้องทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมาคือ การเริ่มต้นทำงานในแต่ละวันเค้าได้เลยว่าวันนี้ท่านต้องทำอะไร และจากธรรมชาติของงานที่ทำสงสัยว่าวิธีใดดีที่สุดที่ทำให้งานเสร็จสมบูรณ์ (ค่าเฉลี่ย 3.84 และ 3.67) และมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องในภารกิจเพียงวิธีเดียวเท่านั้นน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.08 รองลงมาคือ รับผิดชอบงานที่ง่าย ซึ่งคนส่วนใหญ่สามารถทำได้เมื่อผ่านการฝึก และลงมือปฏิบัติเพียงเล็กน้อย และงานเป็นงานยากหาผู้มีความรู้ ความสามารถแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องได้ยาก (ค่าเฉลี่ย 2.57 และ 3.08)

ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า โดยส่วนตัวแล้วพึงพอใจในงานที่ทำมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับภารกิจที่ปฏิบัติในงานในปัจจุบันค่าเฉลี่ย 3.83 และเป็นกรยากที่หวังว่าทุกคนจะสนุกสนานกับงานที่ทำน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.60

องค์การที่เป็นทางการ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.21 รองลงมาคือ กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจในการทำงาน และงานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.10 และ 4.05) และกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งมีความชัดเจนและขาดความต่อเนื่องน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.72 รองลงมาคือ มีการระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งมีความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง และนำเอกสารงบประมาณตารางการปฏิบัติงานและแผนงานต่างๆที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมาใช้ประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 3.01 และ 3.99)

ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่าคู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั่วไปมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมา คือ ในหน่วยงานมีนโยบายที่เหมาะสมกับสถานการณ์และทุกคนในหน่วยงานต้องทำตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ค่าเฉลี่ย 3.54 และหน่วยงานมีระเบียบปฏิบัติที่เสมือนคัมภีร์ที่ทุกคนยึดถือและไม่เคยล่วงละเมิดน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.06

การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า ไว้ใจเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกับท่านในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากกว่าคนที่อยู่นอกหน่วยงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมาคือ รับข้อมูลข่าวสารและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่าย ค่าเฉลี่ย 3.44 และงานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่อยู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่ายเพื่อจัดทำข้อมูล รายงานและคำแนะนำที่จำเป็นแบบไม่เป็นทางการสำหรับงานที่ทำน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.18

กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด รายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่า ปริมาณงานที่ทำเสร็จขึ้นอยู่กับการทำงาน of สมาชิกกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41 รองลงมาคือ ได้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่มีประโยชน์จากสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้าหน่วยงานและรางวัลสำคัญของหน่วยงานขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างานและความพอใจงาน ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างาน (ค่าเฉลี่ย 3.27, 3.24 และ 3.24 ตามลำดับ) ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ไว้ใจเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานกลุ่มเดียวกัน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด มากกว่าหัวหน้างาน ค่าเฉลี่ย 3.14

รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่าเป็นโอกาสการเลื่อนขั้นขึ้นขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้ามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือโอกาสเงินเดือนเพิ่มขึ้นขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานของหัวหน้า และงานที่ทำทำให้ต้องขึ้นตรงกับหัวหน้าแม้ไม่เกี่ยวกับเรื่องเงิน (ค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.62) และมีเพียงการป้อนข้อมูลย้อนกลับกับการปฏิบัติงานที่ส่งมาให้ค่าน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.11 รองลงมาคือ การได้รับรางวัลสำคัญ ๆ ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับการที่บังคับบัญชาในหน่วยงาน และแหล่งงบประมาณที่จำเป็นในงานที่ทำขึ้นอยู่กับการที่หัวหน้าสายตรง (ค่าเฉลี่ย 3.25 และ 3.39)

ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รายชื่อพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีความเห็นว่าเป็นงานที่ทำหัวหน้างานติดตามกำกับบ้างเป็นครั้งคราวมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50 รองลงมาคือหัวหน้าติดต่อพูดคุยกันบ้างเป็นครั้งคราว ค่าเฉลี่ย 2.87 และหัวหน้าไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดค่าน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.59

สรุปผลจากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณารายชื่อภาพรวมเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นด้วยว่าตนเองมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเองมากที่สุด รองลงมาคือหน้าที่ความรับผิดชอบระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และข้อถามที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ มีความเห็นว่ามีวิธีการทำงานที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานเพียงวิธีเดียวเท่านั้น

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534)

X1 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา	ระดับความคิดเห็น (คน)										
	จริง		ไม่จริง								
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ							
ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้	3.89										
1. จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานหรือการได้รับการฝึกอบรม สามารถปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง	4.25	174	32.58	326	61.05	30	5.62	4	0.75	-	
2. จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานหรือการได้รับการฝึกอบรมทำให้ปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายอย่างไม่คาดคิดมาก่อนได้ด้วยตนเอง	3.73	63	11.8	309	57.87	124	23.22	32	5.99	6	1.12
3. จำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและคำแนะนำที่จำเป็นจากหัวหน้างานเพราะขาดประสบการณ์และการฝึกอบรม	3.28	64	11.99	198	37.08	131	24.53	106	19.85	35	6.55

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40
 ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
 ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

XI คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา	M	ระดับความคิดเห็น (คน)			
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง
		จำนวน ร้อยละ จำนวน ร้อยละ จำนวน ร้อยละ จำนวน ร้อยละ			
มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ	3.14				
4. เชื้อมันเพื่อร่วมงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดี	3.69	45	306	162	15
ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้	2.52				
5. บุคคลที่อยู่สายงานเดียวกัน แบ่งปันข่าวสารและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แต่ไม่ได้รับข่าวสารและคำแนะนำจากบุคคลอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน	2.62	18	123	111	203
6. พึงพอใจในงานเพราะบุคคลอื่นที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ซึ่งไม่ใช่เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกัน	3.06	25	191	160	108
7. ไม่รู้สึกกระตือรือร้นกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยงานมอบให้	2.45	22	95	102	195

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40
 ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X1 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย					
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
8. หน่วยงานเสนอเงินเดือนเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณค่า	2.58	20	3.75	110	20.60	149	27.90	137	25.66	118	22.10
9. สิ่งที่ทำให้คุณค่า และค้นหาในชีวิตไม่สามารถหาได้จากงานที่ทำหรือหน่วยงาน	2.70	37	6.93	99	18.54	138	25.84	185	34.64	75	14.04
10. ขอบที่หัวหน้าบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง	2.74										
11. ขอบคิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวเองโดยไม่พึ่งคนอื่น	2.93	41	7.68	130	24.34	161	30.15	155	29.03	47	8.80
12. ใช้ชีวิตอยู่ได้เพียงดีทั้งโดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสีอยู่ โศหรือผู้มีประสบการณ์	3.21	40	7.49	201	37.64	139	26.03	140	26.22	14	2.62
มากกว่า	2.19	15	2.81	63	11.80	82	15.36	223	41.76	151	28.28

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40
 ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X2 คุณลักษณะภารกิจ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริงเลย						
		จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ						
การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ	3.12										
13. หลังจากทำงานเสร็จ ผลงานที่ออกมาสามารถบอกได้ทันทีว่าทำถูกต้องหรือไม่	3.60	49	9.18	282	52.81	154	28.84	37	6.93	12	2.25
หรือทำผิด											
14. ทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใครทราบว่าเป็นคนทำงาน	2.11	5	0.94	39	7.30	83	15.54	288	53.93	119	22.28
15. ธรรมชาติของงานที่ทำให้ทำให้สามารถระบุความเสียหายตามความคาดหวัง	3.74	61	11.42	315	58.99	124	23.22	27	5.06	7	1.31
ได้ง่ายเมื่อทำงานเสร็จ											
ภารกิจงานประจำ	3.25										
16. ธรรมชาติของงานที่ทำส่งสัยว่าจะมีวิธีที่ดีที่สุดที่หาให้งานเสร็จสมบูรณ์	3.67	56	10.49	308	57.68	114	21.35	49	9.18	7	1.31
17. บ่อยครั้งที่ต้องทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจ	4.02	161	30.15	264	49.44	71	13.30	34	6.37	4	0.75
18. การเริ่มต้นทำงานในแต่ละวันเดาได้โดยว่าวันนี้ต้องทำอะไร	3.84	111	20.79	281	52.62	95	17.79	39	7.30	8	1.50
19. มีวิธีการทำงานที่ถูกต้องในภารกิจเพียงวิธีเดียวเท่านั้น	2.08	9	1.69	38	7.12	82	15.36	264	49.44	141	26.40

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X2 คุณลักษณะภารกิจ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด		ไม่แน่ใจ		ไม่จริงเลย					
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
20. รับผิดชอบงานที่ง่ายซึ่งคนส่วนใหญ่สามารถทำได้เมื่อผ่านการฝึก และลงมือปฏิบัติเพียงเล็กน้อย	2.57	13	2.43	115	21.54	107	20.04	225	42.13	74	13.86
21. งานเป็นงานยาก หากผู้มีความรู้ความสามารถแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง	3.08	31	5.81	168	31.46	168	31.64	146	27.34	21	3.93
ได้ยาก											
ความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน	3.87										
22. โดยส่วนตัวแล้ว พึงพอใจในงานที่ทำมาก	3.84	95	17.79	299	55.99	105	19.66	31	5.81	4	0.75
23. เป็นกรยากที่หวังว่าทุกคนจะสนุกสนานกับงานที่ทำ	3.60	82	15.36	232	43.45	155	29.03	52	9.74	13	2.43
24. ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับภารกิจที่ปฏิบัติในงานในปัจจุบัน	3.83	79	14.79	330	61.80	87	16.29	32	5.99	6	1.12

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

องค์การที่เป็นทางการ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)				
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริงเลย	
		จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	
4.02						
25. งานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน	4.05	135 25.28	314 58.80	66 12.36	16 3.00	3 0.56
26. หน้าที่ความรับผิดชอบระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน	4.21	187 35.02	293 54.87	38 7.12	13 2.43	3 0.56
27. ในหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ตาม มาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.00	145 27.15	279 52.25	83 15.54	19 3.56	8 1.50
28. มีการกำหนดตารางการทำงาน แผนงาน โครงการและงานที่ต้องทำ เฉพาะในความรับผิดชอบ ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้	4.00	124 23.22	310 58.05	78 14.61	19 3.56	3 0.56
29. ขอบข่ายหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบเขียนระบุไว้ในคำสั่ง แนวทางการปฏิบัติและคำอธิบายลักษณะงาน	4.03	112 20.97	343 64.23	64 11.99	14 2.62	1 0.19

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40
 ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X3 คุณลักษณะขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด		จริง		ไม่แน่ใจ					
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
30. กุญแจเปรียบ และแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจการทำงาน	4.10	136	25.47	328	61.42	59	11.05	11	2.06	-	-
31. นำเอกสารงบประมาณ ตารางการปฏิบัติงานและแผนงานต่างๆที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ	3.99	112	20.97	328	61.42	73	13.67	18	3.37	3	0.56
32. มีการระบุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งมีความชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง	3.01	32	5.99	159	29.78	160	29.96	150	28.09	33	6.18
33. <u>กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงาน</u> ที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง	2.72	25	4.68	113	21.16	130	24.34	218	40.82	48	8.99
ความไม่ยืดหยุ่นขององค์กร	3.46										
34. หน่วยงานมีระเบียบปฏิบัติที่เสมือนคัมภีร์ที่ทุกคนยึดถือ และไม่	3.06	34	6.37	153	28.65	195	36.52	114	21.35	38	7.12
เคลือบละเมียด											

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X3 คุณลักษณะของการ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริงเลย						
		จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ						
35. ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่าคู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติงานทั่วไป	3.69	47	8.80	332	60.30	124	23.22	35	6.55	6	1.12
36. ในหน่วยงานมีนโยบายที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และทุกคนในหน่วยงานต้องทำตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด	3.54	38	7.12	228	53.93	147	27.53	48	8.99	13	2.43
37. วัตถุประสงค์/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่	3.45										
38. วัตถุประสงค์/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่	3.64	48	8.99	307	57.49	129	24.16	41	7.68	9	1.69
38. งานที่ต้องอาศัยบุคลากรที่อยู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่าย	3.18	27	5.06	227	42.51	125	23.41	124	23.22	31	5.81

เพื่อจัดทำข้อมูลรายงานและคำแนะนำที่จำเป็นแบบไม่เป็นทางการ
สำหรับงานที่

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X3 คุณลักษณะขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด	จริง	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย					
		จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ	จำนวน ร้อยละ					
39. รับข้อมูลข่าวสารและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานภายนอกฝ่าย	3.44	32	5.99	276	51.69	133	24.91	81	15.17	12	2.25
กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด	3.20										
40. วัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานกลุ่มเดียวกันในการให้ข้อเสนอแนะว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากกว่าหัวหน้างาน	3.14	34	6.37	193	36.14	156	29.21	116	21.72	35	6.55
41. ปริมาณงานที่ทำเสร็จขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างาน	3.41	64	11.99	233	43.63	110	20.60	111	20.79	16	3.00
42. ได้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่มีประโยชน์จากสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างาน	3.27	39	7.30	223	41.76	130	24.34	127	23.78	15	2.81

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย
 ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40
 ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X3 คุณลักษณะของการ	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด		ไม่แน่ใจ		ไม่จริงเลย					
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ				
43. รางวัลสำคัญ ๆ ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่า	3.24	59	11.05	188	35.21	138	25.84	119	22.28	30	5.62
หัวหน้างาน											
44. ความพอใจงาน ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้างาน	3.24	52	9.74	197	36.89	137	25.66	125	23.41	23	4.31
รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ	3.56										
45. แหล่งงบประมาณที่จำเป็นในงานที่ทำขึ้นอยู่กับหัวหน้าสายตรง	3.39	74	13.86	214	40.07	119	22.28	101	18.91	26	4.87
46. งานที่ทำ ทำให้ต้องขึ้นตรงกับหัวหน้าแม่ไม่เกี่ยวกับเรื่องเงิน	3.62	91	17.04	253	47.38	102	19.10	74	13.86	14	2.62
47. โอกาสถาวรเลื่อนขั้น ขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้า	3.71	127	23.78	219	41.01	118	22.10	48	8.99	22	4.12
48. โอกาสเงินโบนัสเพิ่มขึ้น ขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานของหัวหน้า	3.67	122	22.85	219	41.01	112	20.97	58	10.86	23	4.31
49. หัวหน้างานพูดคุยหรือมีอิทธิพลกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับรางวัล	3.45	67	12.55	216	40.45	159	29.78	72	13.48	20	3.75
ของหน่วยงาน											

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย จำนวน และร้อยละของระดับความคิดเห็นของการทดแทนความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
ตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนรายชื่อ (n = 534) (ต่อ)

X3 คุณลักษณะขององค์กร	M	ระดับความคิดเห็น (คน)									
		จริงที่สุด		จริง		ไม่แน่ใจ		ไม่จริง		ไม่จริงเลย	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
50. มีเพียงการป้อนข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานที่ส่งมาให้ดู	3.11	24	4.49	180	33.71	185	34.64	120	22.47	25	4.68
51. การได้รับรางวัลต่างๆ ของหน่วยงานขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่บังคับบัญชา	3.25	55	10.30	198	37.08	131	24.53	126	23.60	24	4.49
บัญชาในหน่วยงาน											
ความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา	2.98										
52. งานที่ทำหัวหน้าหน่วยงานติดตามกำกับบ้างเป็นครั้งคราว	3.50	41	7.68	286	53.56	119	22.28	73	13.67	15	2.81
53. หัวหน้าไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด	2.59	25	4.68	105	19.66	108	20.22	220	41.20	76	14.23
54. หัวหน้าติดต่อพูดคุยกันบ้างเป็นครั้งคราว	2.87	26	4.87	201	37.64	61	11.42	170	31.84	76	14.23

เกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ย

ระดับความเป็นจริงน้อยที่สุด = 1.00-1.80 ระดับความเป็นจริงน้อย = 1.81-2.60 ระดับความเป็นจริงปานกลาง = 2.61-3.40

ระดับความเป็นจริงมาก = 3.41-4.20 ระดับความเป็นจริงมากที่สุด = 4.21-5.00

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

จากตารางที่ 10 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พบว่าการทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.266$)

ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

พิจารณารายด้าน พบว่า

1. การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา ($r = 0.323$) และไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

2. การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.245$) และการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้าน พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น ($r = 0.228, 0.221, 0.172, 0.108$ และ 0.091)

3. การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.319$)

หมายความว่า การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำและมีคุณลักษณะขององค์การและคุณลักษณะภารกิจจะมีผลต่อการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีผลน้อยมากต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

สรุปผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 เนื่องจากการทดแทนความเป็นผู้นำมีผลต่อการมีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมากที่สุด รองลงมา คือ การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจและคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา มีผลเพียงเล็กน้อยต่อการแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

ตารางที่ 4.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของพิสัยระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวนตามรายด้าน (n = 534)

Correlations	M	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	X	X1	X2	X3
		OCB	Altr	Cons	Spo	Cour	Civi	SL	SC	TC	OC
Y1 พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น(Altr)	4.54	0.726**									
Y2 พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่(Cons)	4.28	0.783**	0.516**								
Y3 พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา(Spo)	3.09	0.405**	0.049	0.180**							
Y4 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น(Cour)	4.57	0.705**	0.445**	0.401**	0.008						
Y5 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ(Civi)	4.48	0.801**	0.528**	0.589**	0.057	0.583**					
X การทดแทนความเป็นผู้นำ(SL)	3.25	0.266**	0.095*	0.180**	0.339**	0.067	0.199**				
X1 คุณลักษณะผู้บังคับบัญชา(SC)	3.07	0.075	-0.042	0.025	0.323**	-0.078	-0.004	0.796**			
X2 คุณลักษณะขององค์กร(TC)	3.44	0.245**	0.091*	0.172**	0.228**	0.108*	0.221**	0.783**	0.448**		
X3 คุณลักษณะขององค์กร(OC)	3.47	0.319**	0.188**	0.241**	0.236**	0.144**	0.271**	0.769**	0.372**	0.441**	

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์พหุตัวแปรที่ต้องให้ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การทดแทนความเป็นผู้นำ คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา คุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะขององค์กร ทั้งหมดเข้าสมการถดถอยพหุตัวแปร แต่ด้วยข้อจำกัดขององค์กรเกิด Collinearity ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ การทดแทนความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะขององค์กร ที่ตัวแปรทั้งสอง มีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูง ($r = 0.769$) ทำให้ไม่สามารถแสดงอิทธิพลของทั้งสองปัจจัยพร้อม ๆ กันได้ นั่นหมายความว่า เมื่อปัจจัยเรื่องคุณลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลและได้อธิบายความผันแปรของตัวแปรตามแล้วเป็นการอธิบายทดแทนระหว่างตัวแปรทั้งสอง

จากตารางที่ 4.7 เมื่อนำมาพิจารณาความสัมพันธ์พร้อม ๆ กัน พบว่าคุณลักษณะขององค์กรแสดงความสัมพันธ์เด่นกว่าคุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา และจากตารางที่ 12 เมื่อนำมาพิจารณาความสัมพันธ์โดยไม่มีคุณลักษณะขององค์กร พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำแสดงความสัมพันธ์เด่นกว่าคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะภารกิจ ทั้งนี้คุณลักษณะขององค์กรและการทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้ร้อยละ 11.90 (Adjusted $R^2 = 0.119$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

หมายความว่า เมื่อคุณลักษณะขององค์กรและการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 เพิ่มขึ้น 1 หน่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จะเพิ่มขึ้น 11.90 หน่วย และยังมีตัวแปรอื่นที่สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้อีกร้อยละ 88.10

ตารางที่ 4.7 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ (n = 534)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.614	0.259		13.953	< 0.001
คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา	- 0.144	0.063	- 0.106	-2.267	0.024
คุณลักษณะภารกิจ	0.271	0.078	0.166	3.453	0.001
คุณลักษณะขององค์กร	0.424	0.069	0.285	6.153	< 0.001

p-value < 0.001, Adjusted R² = 0.119

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์และค่าสถิติทดสอบของปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการของสมการถดถอยพหุ (n = 534)

ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	p-value
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	3.614	0.259		13.953	< 0.001
คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา	- 0.567	0.103	- 0.418	-5.498	< 0.001
คุณลักษณะภารกิจ	- 0.153	0.120	- 0.094	-1.276	0.202
การทดแทนความเป็นผู้นำ	1.272	0.207	0.672	6.153	< 0.001

p-value < 0.001, Adjusted R² = 0.119

สรุปผลการวิจัย จากที่กล่าวมาทั้งหมดในบทที่ 4 การวิจัยครั้งนี้

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไปที่เป็นข้าราชการ พนักงานของรัฐ และลูกจ้างประจำ จำนวน 534 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือการทดแทนความเป็นผู้นำ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่

เป็นผู้หญิง มีอายุอยู่ระหว่าง 31–40 ปี และแต่งงานแล้ว ส่วนใหญ่รับราชการ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าโดยปฏิบัติงานในตำแหน่ง พยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพมากที่สุด และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001–20,000 บาท

ภาพรวมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่นมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมให้ความร่วมมือ พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬาน้อยที่สุด

พฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจ และการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาน้อยที่สุด

เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.266$) **ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1** และการทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้ร้อยละ 11.90 **ผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 2** ผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยนำไปอภิปราย ในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 5

การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ครั้งนี้ จากการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

สมมติฐานที่ 2 การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

สมมติฐานที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ผลการวิจัย พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.266$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 เนื่องจากมีเฉพาะการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ซึ่งคุณลักษณะขององค์การประกอบด้วย องค์การที่เป็นทางการ รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์การ การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด และความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา องค์การประกอบทดแทนความเป็นผู้นำทั้งหมดนี้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีความเห็นว่าตัวเองทำหน้าที่ทดแทนความเป็นผู้นำที่มีหน่วยงานที่เป็นทางการ ซึ่งระบุหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจการทำงาน และงานมีกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน

รางวัลจากภายนอกบางครั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นผู้ควบคุม ดังเช่น โอกาส การเลื่อนขั้นของเจ้าหน้าที่ขึ้นอยู่กับ การเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้า มีความยึดหยุ่นขององค์กรบ้าง ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่าคู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน รวมทั้งการให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไว้ใจเพื่อนร่วมงานในการป้อน ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากกว่าคนที่อยู่นอกหน่วยงาน ทำให้กลุ่มมีความผูกพัน ใกล้ชิดกันปานกลาง เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเห็นว่าปริมาณงานที่ทำเสร็จขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของ สมาชิกในกลุ่มทำงานมากกว่าหัวหน้า และความห่างเหินระหว่างผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลและเจ้าหน้าที่ยังคงมีอยู่บ้าง เพราะงานที่ทำหัวหน้าหน่วยงานติดตามกำกับบ้างเป็นครั้งคราว

นอกจากนั้นแล้วยังพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำส่งผลกระทบต่อ การการแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในด้านพฤติกรรม การให้ความร่วมมือ โดยทำให้เจ้าหน้าที่ สาธารณสุขทำงานตามภาระหน้าที่อย่างเต็มที่และช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับหน่วยงาน โดยไม่ต้อง ร้องขอ มีความสนใจอ่านประกาศ บันทึกและติดตามข่าวสารอื่นๆซึ่งเป็นข่าวสารของหน่วยงานอยู่เสมอ รวมทั้งให้ความสำคัญ/เข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดยสมัครใจ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ด้านสำนักในหน้าที่ ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเชื่อว่าการซื้อสัตย์ยึดตั้งใจทำงานย่อมได้รับผลตอบแทน ที่ดีตามมา ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแม้จะไม่มีใครจับ ตามองหรือเมื่อมีโอกาสที่จะละเมิด ตั้งใจทำงานมากกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลกำหนดไว้ และไม่ใช้เวลาเวลาหยุดพักนานเกินเวลาที่หน่วยงานกำหนด รวมทั้งเป็นบุคลากรที่ ทำงานรอบคอบที่สุด ด้านมีน้ำใจนักกีฬา โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจะไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานยุ่งยาก และไม่เคยเสียเวลาบ่นกับเหตุการณ์ที่ไม่สำคัญ ด้านมุ่งผลเพื่อผู้อื่น เต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน พร้อมจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้เสร็จ พร้อมจะทำงาน แทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานใหม่แม้จะไม่ใช่น้ำที่ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ และคำนึงถึงผู้อื่น โดยพยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหา กับเพื่อนร่วมงาน จะไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น มักคำนึงถึงการกระทำที่เกิดผลกระทบต่อผู้อื่น และ พยายามที่จะป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff & Mackenzie (1995) (9) ที่พบว่า การทดแทน ความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรด้านองค์การที่เป็นทางการ ด้านการให้คำปรึกษา/ให้ คำกำลังใจเจ้าหน้าที่ และรางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การสำนึก ในหน้าที่ พฤติกรรม การคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรม การให้ความร่วมมือ และด้านคุณลักษณะ การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ สอดคล้องตามแนวคิดของ Bateman (1993) (17) ที่ว่าถ้าหากผู้ได้บังคับบัญชา มีประสบการณ์และ

ความสามารถในวิชาชีพของตนจะไม่ต้องการคำแนะนำหรือการแทรกแซงจากผู้บริหาร โดยไม่จำเป็น จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขสามารถใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานและการที่ได้รับฝึกอบรมทำให้ปฏิบัติงานที่ได้มอบหมายและปฏิบัติงานที่ไม่คาดคิดมาก่อนได้ด้วยตนเองรวมทั้งมีความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด แต่การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขคิดว่าสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่ารวมทั้งคิดว่าตัวเองทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใครทราบว่าเป็นคนทำงานนั้น อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอยู่ในระดับต่ำและไม่มีความสัมพันธ์กันนั้นด้วย

สมมติฐานที่ 2 การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ผลการวิจัยพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ร่วมกันได้ร้อยละ 11.90 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

เนื่องจากการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านคุณลักษณะภารกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แต่คุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

แสดงว่า การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การมาก จะแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากด้วย และในทางตรงกันข้ามหากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การน้อยจะแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การน้อยด้วยเช่นกัน

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมีเฉพาะตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การกับด้านคุณลักษณะภารกิจ ที่สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แสดงว่า การแสดงพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้านคุณลักษณะขององค์การ สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรแรก เนื่องจากโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นองค์การที่เป็นทางการ

นอกจากนี้แล้วผลการวิจัยยังพบว่า คุณลักษณะขององค์การยังมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ การสำนึกในหน้าที่ การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การมุ่งผลเพื่อผู้อื่น และการคำนึงถึงผู้อื่นของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้วยการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ด้านคุณลักษณะขององค์การเป็นพฤติกรรมเด่นกว่าคุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการวิจัยของ Podsakoff & Mackenzie (1995) (9) ที่พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การ ด้านองค์การที่เป็นทางการส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งด้านพฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ

นอกจากนี้แล้วคุณลักษณะภารกิจส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในทุกพฤติกรรม การมีน้ำใจนักกีฬามากที่สุด รองลงมาคือการให้ความร่วมมือ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพอใจภารกิจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ทำในภารกิจกับผู้อื่นเป็นประจำ แต่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลยังเห็นว่าการที่จะทำให้ทุกคนสนุกกับงานที่ทำงานยังเป็นเรื่องที่ยากอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff & Mackenzie (1995) (9) ที่พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจ ด้านความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายในส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา

สำหรับการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เฉพาะพฤติกรรมด้านการมีน้ำใจนักกีฬาเท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่สนใจผลตอบแทน จึงไม่รู้สึกกระตือรือร้นกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยงานมอบให้ จึงไม่ค่อยแน่ใจในวิธีการเสนองานขึ้นเพื่อจูงใจบุคลากร เพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เห็นว่าคุณค่าและการค้นหาสิ่งต่างๆ ในชีวิต ไม่สามารถหาได้จากงานที่ทำหรือหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัย Podsakoff & Mackenzie (1995) (9) ที่พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์การให้ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบแนวทางการบริหาร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 คือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีระบบงานดี กับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีทีมงานดี ทั้งนี้จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์พหุตัวแปรที่ต้องให้ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การทดแทนความเป็นผู้นำ คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา คุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะขององค์การ ทั้งหมดเข้าสมการถดถอยพหุตัวแปร แต่ด้วยข้อจำกัด

ขององค์การเกิด Collinearity ระหว่างตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำ กับคุณลักษณะขององค์การ เนื่องจากตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเองค่อนข้างสูง ($r = 0.769$) ทำให้ไม่สามารถแสดงอิทธิพลของทั้งสองปัจจัยพร้อม ๆ กันได้ จึงทำให้คุณลักษณะขององค์การมีอิทธิพลโดยไม่ปรากฏตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำ และตัวแปรคุณลักษณะขององค์การยังแสดงความสัมพันธ์ที่เด่นกว่าคุณลักษณะภารกิจ และคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งคุณลักษณะขององค์การได้อธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากผลการวิจัยดังกล่าว เกิดข้อค้นพบโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีระบบงานดี ซึ่งหมายความว่า เมื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นหน่วยงานที่มีระบบที่ดีอยู่แล้วทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารไม่มีความจำเป็นต้องควบคุมกำกับ ติดตามหรือพัฒนาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเหล่านี้ และในทางตรงข้ามจากผลการวิจัย ตามที่ผู้วิจัยได้นำตัวแปรการทดแทนความเป็นผู้นำมาพิจารณาความสัมพันธ์โดยไม่มีคุณลักษณะขององค์การ ทำให้พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำแสดงความสัมพันธ์ที่เด่นกว่าคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา และคุณลักษณะภารกิจซึ่งไม่มีความสำคัญ จึงส่งผลทำให้การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้ และผลจากวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยพบว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีทีมงานดี ซึ่งหมายความว่าระบบขององค์การไม่มีความจำเป็น หากผู้บริหารวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับให้มีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำได้ก็จะส่งผลดีต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ซึ่งเป็นผลดีทำให้ภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย นโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงานและประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

โดยสรุป การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ทั้งนี้เนื่องมาจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้วย

การอภิปรายผลตามสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ พบว่าผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องมาจากการที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีการทดแทนความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมาก

ด้วย การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์การปานกลาง จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การปานกลางด้วยเช่นกัน ส่วนการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจ และด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา มีผลน้อยมากต่อการแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในบทที่ 6 ต่อไป

บทที่ 6

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการสำรวจแบบภาคตัดขวาง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มอย่างแบบหลายชั้นภูมิโดยสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายแบบไม่แทนที่ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 782 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และสำนวนภาษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดสกลนคร จำนวน 30 คน โดยใช้แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ตามแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.937 แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ตามแนวคิดของ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) (6) มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) = 0.936 และแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมแนบซองและแสตมป์ ลงชื่อที่อยู่ให้ส่งกลับตั้งแต่วันที่ 15 กันยายน 2556 - 15 พฤศจิกายน 2556 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนและมีข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 534 ชุด คิดเป็นร้อยละ 68.29 วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสถิติเชิงอนุมานวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ความสามารถในการอธิบายความผันแปร และการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ครบถ้วนทั้งหมด 534 ชุด (ร้อยละ 68.29) เมื่อจัดกลุ่มข้อมูลพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นมากที่สุด รองลงมา

คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์มุ่งผลเพื่อผู้อื่น ด้านพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมการณ์สำนึกในหน้าที่ ต่างอยู่ในระดับปานกลาง และด้านพฤติกรรมการณ์มีน้ำใจนักกีฬาที่น้อยที่สุด ซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมการณ์ทดแทนความเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมการณ์ทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ พฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะการกิจ อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการณ์ทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาที่น้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า

สมมติฐานที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผลที่ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การทดแทนความเป็นผู้นำ สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ผลการวิจัยพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้ร้อยละ 11.90 (Adjusted R² = 0.119) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขต 10” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

1.1 มีการกำหนดนโยบายหรือแนวทางที่จะช่วยส่งเสริม กระตุ้น สนับสนุน เจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานใน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลแสดงพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การทดแทนความเป็นผู้นำตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

1.2 ส่งเสริมจุดแข็งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้คงอยู่ต่อไป โดยการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขพึงพอใจในงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติ ดังนั้นสาธารณสุขจังหวัด หรือสาธารณสุขอำเภอควรส่งเสริมต้องพัฒนาเจตคติให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกิดความพึงพอใจในงานหรือภารกิจ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขแสดงออกซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการสร้างมาตรฐานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพยอมรับเพื่อให้เกิดการพัฒนาและทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความสุข สนุกสนานกับงานที่ทำ คุ่มค่า คุ่มเวลา และสนองตอบสิ่งที่เขาพึงปรารถนาได้

1.3 สร้างและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กระตือรือร้นกับรางวัลที่หน่วยงานมอบให้ ทำให้รู้สึกว่ามีคุณค่า และเห็นคุณค่าจากงานที่ทำ ด้วยการสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติตามเป้าหมายของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีความยุติธรรมและเพียงพอ

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีพฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้วยการ

1) ส่งเสริมบรรยากาศของการพึ่งพาอาศัย การแสดงน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้เกิดแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2) สร้างระบบการทำงานเป็นทีมหรือการพัฒนาทีมงานในองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.5 ร่วมกับการนำพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาเป็นข้อพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการเลื่อนระดับ เพื่อดึงดูดเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ที่มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อไป

1.6 สนับสนุนนโยบายการพัฒนาศักยภาพคนแบบองค์รวม ทั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

2.1 เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการทดแทนความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะ ผู้ได้บังคับบัญชา คุณลักษณะภารกิจ คุณลักษณะขององค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กร ด้านพฤติกรรมการณ์มุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมการณ์สำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการณ์มีน้ำใจ นักกีฬา พฤติกรรมการณ์คำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการณ์ให้ความร่วมมือ ให้กับหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานภายนอก จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมการ ทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทีมพัฒนาคุณภาพ ส่วนกลางจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ

2.2 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เข้ารับการฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐหรือเอกชนเกี่ยวกับการ นำหลักแนวคิดพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรมและ เหมาะสมกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อไป

2.3 พัฒนาคู่มือการพัฒนาตนเองสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขทุกระดับ มีความเข้าใจชัดเจนในองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้มากยิ่งขึ้น

2.4 ระดมสมองและจัดหาวิทยากรในการฝึกและพัฒนาความรู้ ความ สามารถศักยภาพและบุคลิกภาพที่เหมาะสม สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ เพื่อสร้างความ ตระหนักและให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

3.1 จัดการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้รางวัล เช่น มอบเกียรติบัตร โล่ หรือ เงินรางวัลแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหรือโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรที่มีผลงานเด่นและได้กระทำความดีเป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป เพื่อเป็นขวัญและ กำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไป พร้อมทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโดยรวม หรือ บุคคลทั่วไปเห็นความสำคัญ และเกิดการปฏิบัติตามจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

3.2 จัดหาผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่ สาธารณสุขผู้มีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานเด่น มี ความดี เสียสละปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และประกาศเกียรติคุณให้หน่วยงาน ด้านสาธารณสุขโดยรวมและสังคมได้ประจักษ์อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะ ปฏิบัติงาน

3.3 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุก ระดับ ให้มีความตระหนักถึงองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองและ

บุคคลอื่น โดยวิธีการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากบุคคลอื่น การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเปิดโอกาสเน้นการฝึกปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบาย การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบเน้นการทำให้ดูอยู่ให้เห็น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอธิบาย ด้วยการสำรวจแบบภาคตัดขวาง โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว ดังนั้นในการทำวิจัยในครั้งต่อไปน่าจะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ตอบแบบสอบถามควบคุมไปด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพข้อเท็จจริงในด้านลึก เพื่อให้ได้ความรู้ที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเปรียบเทียบกันระหว่างกลุ่มผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ/เวชปฏิบัติ กลุ่มนักวิชาการสาธารณสุข
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ควรมีผู้ประสานงานในระดับอำเภอในฐานะเป็นหน่วยงานติดตามกำกับในชั้นต้นร่วมด้วย เพื่อเปรียบเทียบแบบโน้มการตอบกลับ
4. เนื่องจากการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 เท่านั้น ผลจากการศึกษาจึงไม่สามารถอ้างอิงได้ในระดับภาพรวม ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องนี้ อาจทำการศึกษาในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพในเครือข่ายบริการ หรือในระดับภาค คือ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก ซึ่งมีความแตกต่างทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ
5. น่าจะค้นหาปัจจัยอื่นที่สามารถอธิบายเพิ่มเติม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจในผู้นำ ความกำกวมในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท การปฏิบัติตามบทบาท ความพึงพอใจ ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร และผลสัมฤทธิ์งาน เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ ด้านคุณลักษณะขององค์กร สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้น้อยมาก เพียงร้อยละ 11.90
6. ควรวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับเพิ่มเติม

การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ก้องคำ พลวงศ์ 5436834 PHPH/M

วท.ม.(สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ภูมิตา อินทรประสงค์, พบ.ค.(การบริหารการพัฒนา), จรรยา
ภัทรอาชาชัย, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

บทสรุปแบบสมบูรณ

ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

การศึกษาพฤติกรรมองค์กร เป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้
อย่างยั่งยืนส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร Robbins, & Judge (2009) (1) และทรัพยากร
บุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรในการบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่งไม่ว่าหน่วยงานนั้นจะเป็นภาครัฐ
หรือเอกชน เนื่องจากมีบทบาทในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบ
ความสำเร็จ หากทรัพยากรบุคคลแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรม
อันพึงประสงค์ที่บุคคลกระทำด้วยความเต็มใจ นำไปสู่การส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006) (3) และเป็นพฤติกรรม
เฉพาะบุคคลที่ปฏิบัติขึ้นมาเอง โดยที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่บุคลากร
เต็มใจที่จะปฏิบัติให้องค์กร Organ (1988) (5)

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐสังกัดกระทรวงสาธารณสุข
อยู่ในส่วนภูมิภาคที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด มีหน้าที่ให้บริการประชาชนครอบคลุมในด้าน
การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษา การฟื้นฟูสภาพ และการจัดการปัจจัยเสี่ยงต่อสุขภาพ
ทั้งในระดับบุคคล ชุมชนและสังคม การปฏิบัติงานเน้นการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในการเชื่อมบ้านการเสริมสร้างศักยภาพของครอบครัวและผู้รับบริการในการ

ดูแลสุขภาพตนเองอย่างต่อเนื่องและการใช้เตียงที่บ้านผู้รับบริการแทนเตียงผู้รับบริการในโรงพยาบาล (อภิญญา ตันทวีวงศ์, 2552) (12)

จากข้อมูลการบริหารงานของสำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 พบว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดหนองคาย จังหวัดเลย จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดบึงกาฬ จำนวน 554 แห่ง มีเจ้าหน้าที่สาธารณสุข 2,132 คน อัตรากำลังเฉลี่ย 3.8 คน ยังขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 34 แห่ง (เกณฑ์ 1 คน : ประชากร 1,250 คน) ขาดพยาบาลวิชาชีพจำนวน 27 แห่ง (1 คน : ประชากร 5,000 คน) สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (2555) (14) และจากปัญหาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่ได้ตามเกณฑ์ นอกจากส่งผลกระทบต่อประชาชนที่มารับบริการในพื้นที่โดยตรงแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ต้องปฏิบัติภารกิจนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ หากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีภารกิจอื่นที่เร่งด่วนหรือติดราชการจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ และจากความไม่ชัดเจนในการกำหนดบทบาทของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และภารกิจที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องร่วมกันรับผิดชอบให้เสร็จสิ้น การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจึงต้องใช้หลักความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเกิดจากสำนึกของแต่ละบุคคล และปัจจัยอื่น โดยเฉพาะภาวะผู้นำ จึงอาจใช้รูปแบบการทดแทนความเป็นผู้นำในการบริหาร ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นโดยเฉพาะจังหวัดที่จัดตั้งใหม่ คือ จังหวัดบึงกาฬเพื่อให้ภารกิจของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดำเนินการ ได้บรรลุตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนดูแลสุขภาพประชาชนครอบคลุมพื้นที่

จากข้อมูลพบว่า ในการปฏิบัติงานบทบาทผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เจ้าหน้าที่สาธารณสุขต้องมีส่วนร่วมรับทราบด้วยเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จึงสามารถใช้เป็นแนวทางส่งเสริมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการวางแผนและพัฒนาการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ต่อไป

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ทั่วไป

ค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อ

1. วิเคราะห์ระดับการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
3. วิเคราะห์ความสามารถอธิบายความผันแปรระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

สมมติฐานการวิจัย

1. การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
2. การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ทบทวนวรรณกรรม

การทดแทนความเป็นผู้นำ (Substitutes for leadership)

การทดแทนความเป็นผู้นำ หมายถึง สถานการณ์บางอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการและสามารถทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายโดยที่ผู้นำไม่มีความจำเป็น ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมจนเกิดความรู้เป็นอย่างดี มีประสบการณ์ มีความสามารถ มีความสุขกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ และรู้ว่าต้องทำงานอย่างไรและมีอิสระในการทำงาน คุณลักษณะภารกิจ เช่น มีความพึงพอใจในภารกิจที่ปฏิบัติหรือถ้านั้นเป็นมาตรฐานซ้ำ ๆ เหมือนเดิม มีความชัดเจน เป็นระเบียบแบบแผน และคุณลักษณะขององค์กร เช่น การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีกลมเกลียวและมีความยึดเหนี่ยวสูงสามารถช่วยเหลือและร่วมมือกันในการทำงาน ในการศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) มี 3 คุณลักษณะ รวม 13 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ความสามารถ ประสบการณ์ การฝึกอบรมและความรู้ มุ่งเน้นลักษณะอาชีพ ไม่สนใจผลตอบแทนที่องค์กรให้ และความต้องการเป็นตัวของตัวเอง คุณลักษณะภารกิจ ประกอบด้วย การป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับภารกิจ ภารกิจงานประจำ และความพึงพอใจภารกิจที่อยู่ภายใน และคุณลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย องค์กรที่เป็นทางการ ความไม่ยืดหยุ่นขององค์กร การให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่มีความผูกพันใกล้ชิด รางวัลจากภายนอกภายใต้การควบคุมของผู้นำ และความห่างเหินระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และแปลแบบสอบถามมาจากแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำในงานวิจัยของ Kerr & Jermier (1978) (8) เนื่องจากมีการแบ่งคุณลักษณะพฤติกรรมไว้ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจง่าย และมีความสอดคล้องกับการนำมาใช้วัดพฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำ

เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่น มีความสามารถเปลี่ยนแปลงตนเองและผู้อื่นในทางที่ดีได้มีความสำนึกในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำควรคำนึงถึงโอกาสในการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ โดยโอกาสในการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำมาจากการได้ลงมือทดลองถูก การสังเกตบุคคลอื่น ๆ และการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำทางด้านความรู้ ใช้วิธีพัฒนาโดย การศึกษา การอบรม การอ่าน พุดคุย ด้านบุคลิกภาพใช้วิธีปรับพฤติกรรม เพื่อให้มีบุคลิกภาพที่ดีและด้านศักยภาพใช้วิธีฝึกฝนและเสริมสร้างเพื่อให้มีสมรรถนะของผู้นำ

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด เพื่อประโยชน์และประสิทธิผลขององค์กร โดยมีได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ในการศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ประกอบด้วยพฤติกรรม 5 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และแปลแบบสอบถามพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในงานวิจัยของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ด้วย เนื่องจากมีข้อคำถามที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย มีการแบ่งลักษณะพฤติกรรมแต่ละด้านไว้ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับการนำมาใช้วัดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขด้วย

วิธีการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนาธิบาย ด้วยการสำรวจภาคตัดขวาง เก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 จำนวน 782 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ แบบสอบถามด้านการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยแปลและประยุกต์จากวารสารต่างประเทศ ตามแนวคิดของ Kerr & Jermier (1978) (8) ข้อถาม 54 ข้อ มาตรฐานมี 5 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ไม่แน่ใจ ไม่จริง และไม่จริงเลย ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.937 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยแปลและประยุกต์จากวารสารต่างประเทศ ตามแนวคิดของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) (6) ข้อถาม 24 ข้อ มาตรฐานมี 7 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยบางส่วน ไม่เห็นด้วยเป็นส่วนมาก และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามเท่ากับ 0.936 และข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 534 ชุด (ร้อยละ 68.29) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และอธิบายความผันแปรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุ

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และแต่งงานแล้ว ส่วนใหญ่รับราชการ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าโดยปฏิบัติงานในตำแหน่ง พยาบาล เวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพมากที่สุดและมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท

ภาพรวมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 4.26$) โดยมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการณ์ถึงผู้อื่นมากที่สุด ($M = 4.57$) รองลงมาคือ พฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมให้ความร่วมมือ พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมมีน้ำใจนักกีฬาที่น้อยที่สุด ($M = 4.54, 4.48, 4.28$ และ 3.09 ตามลำดับ) พฤติกรรมการทดแทนความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.25$) โดยมีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมากที่สุด ($M = 3.47$) รองลงมาคือ การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจ และการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาที่น้อยที่สุด ($M = 3.44$ และ 3.07)

ส่วนการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

สมมติฐานที่ 1 การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรม ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ผลการวิจัย พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.266$) ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 การทดแทนความเป็นผู้นำสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรม ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ผลการวิจัยพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ และสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรม ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ได้ร้อยละ 11.90 ($\text{Adjusted } R^2 = 0.119$) ยังมีตัวแปรอื่นที่สามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้อีกร้อยละ 88.10 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2

อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ทั้งนี้เนื่องจากการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรน้อยที่สุด เป็นเพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นว่าสามารถใช้ชีวิตอยู่ได้โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อาวุโสหรือผู้มีประสบการณ์มากกว่ารวมทั้งคิดว่าตัวเองทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใครทราบบว่าเป็นคนทำนั้นอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอยู่ในระดับต่ำและไม่มีความสัมพันธ์กันนั้นด้วย

การทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เป็นเพราะเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเห็นว่าตัวเองทำหน้าที่ทดแทนความเป็นผู้นำที่มีหน่วยงานที่เป็นทางการ ซึ่งระบุนำที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีกฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานช่วยให้เข้าใจการทำงาน และงานมีกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน รางวัลจากภายนอกบางครั้งผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นผู้ควบคุม ดังเช่น โอกาสการเลื่อนขั้นของเจ้าหน้าที่ขึ้นอยู่กับกรเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้า มีความยืดหยุ่นขององค์กรบ้าง ซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่าผู้มีระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานรวมทั้งการให้คำปรึกษา/ให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขไว้ใจเพื่อนร่วมงานในการป้อนข้อมูลย้อนกลับว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากกว่าคนที่อยู่นอกหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Podsakoff & Mackenzie (1995) (9)

สมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็น หน่วยงานที่มีทีมงานดีกับหน่วยงานที่มีระบบดี ซึ่งอธิบายได้จากการทดแทนความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะขององค์กรสามารถอธิบายความผันแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ร้อยละ 11.90 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีพฤติกรรมทดแทนความเป็นผู้นำจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีการทดแทนความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากด้วย การที่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีการทดแทนความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะขององค์กรปานกลางจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรปานกลางด้วยเช่นกัน ส่วนการทดแทนความเป็น

ผู้นำด้านคุณลักษณะภารกิจ และด้านคุณลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา มีผลน้อยมากต่อการแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้รับผลกระทบจากปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

1.1 กำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการทดแทนความ เป็นผู้นำ

1.2 ส่งเสริมจุดแข็งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ให้คงอยู่ต่อไป โดยการพัฒนาเจตคติให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขเกิดความพึงพอใจในงานหรือภารกิจ เพื่อแสดงออกซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยการสร้างมาตรฐานผลการปฏิบัติงานให้มีความ ชัดเจน และเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและทำให้เจ้าหน้าที่ สาธารณสุขมีความสุขสานกับงานที่ทำ คุ่มค่า คุ่มเวลา และสนองตอบสิ่งที่เขา พึงปรารถนาได้

1.3 สร้างและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบล กระตือรือร้นกับรางวัลที่หน่วยงานมอบให้ ทำให้รู้สึกว่ารางวัลมีคุณค่า และเห็นคุณค่าจากงานที่ ทำ ด้วยการสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับงานที่ปฏิบัติตามเป้าหมายของ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลให้มีความยุติธรรมและเพียงพอ

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบลมีพฤติกรรมมุ่งผลเพื่อผู้อื่น พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมคำนึงถึง ผู้อื่น ด้วยการ

1) ส่งเสริมบรรยากาศของการพึ่งพาอาศัย การแสดงน้ำใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้เกิดแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2) สร้างระบบการทำงานเป็นทีมหรือการพัฒนาทีมงานใน องค์กรเพื่อเปิด โอกาสให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.5 นำพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาเป็นข้อพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตลอดจนการเลื่อนระดับ เพื่อดึงดูดเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่มีความเสียสละ และอุทิศตนเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อไป

1.6 สนับสนุนนโยบายการพัฒนาศักยภาพคนแบบองค์รวม ทั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

2.1 เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ให้กับหน่วยงานภายในและนอกสังกัด จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานเพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมการทดแทนความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีทีมพัฒนาคุณภาพส่วนกลางจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ

2.2 ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เข้ารับการฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐหรือเอกชนเกี่ยวกับการนำหลักแนวคิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อไป

2.3 พัฒนาคู่มือการพัฒนาตนเองสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ มีความเข้าใจชัดเจนในองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ให้มากยิ่งขึ้น

2.4 ระดมสมองและจัดหาวิทยากรในการฝึกและพัฒนาความรู้ ความสามารถศักยภาพและบุคลิกภาพที่เหมาะสม สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนักและให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด น่าจะ

3.1 จัดการประกาศเกียรติคุณ ยกย่องให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขหรือโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลงานเด่น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้ปฏิบัติงานต่อไป พร้อมทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขโดยรวมหรือบุคคลทั่วไปเห็นความสำคัญ และเกิดการปฏิบัติตามจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

3.2 จัดหาผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานดูแลรับผิดชอบเพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจนเป็นที่ประจักษ์ชัดเจน มีผลงานเด่น มีความดี เสียสละปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และประกาศเกียรติคุณให้หน่วยงานด้านสาธารณสุขโดยรวมและสังคมได้ประจักษ์อันก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน

3.3 ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกระดับ ให้มีความตระหนักถึงองค์ความรู้การพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองและบุคคลอื่น โดยวิธีการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากบุคคลอื่น การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเปิดโอกาสเน้นการฝึกปฏิบัติงานให้ตรงกับความสามารถในเชิงนโยบาย การใช้พี่เลี้ยงและตัวแบบเน้นการทำให้ดูอยู่ให้เห็น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการทำวิจัยในครั้งต่อไปน่าจะทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์ สังเกต พฤติกรรมผู้ตอบแบบสอบถามควบคู่ไปด้วยเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนภาพข้อเท็จจริงในด้านลึก เพื่อให้ได้ความรู้ที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเปรียบเทียบกับระหว่างกลุ่มผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กลุ่มพยาบาลวิชาชีพ/เวชปฏิบัติ กลุ่มนักวิชาการสาธารณสุข
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์ ควรมีผู้ประสานงานในระดับอำเภอในฐานะเป็นหน่วยงานติดตามกำกับในขั้นต้นร่วมด้วย เพื่อเปรียบเทียบเทียบแนวโน้มการตอบกลับ
4. เพื่อให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือได้ ในภาพรวม ผู้ที่สนใจศึกษาเรื่องนี้อาจทำการศึกษาในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในเครือข่ายบริการสุขภาพหรือในระดับภาค ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ
5. น่าจะค้นหาปัจจัยอื่นที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพิ่มเติม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจในผู้นำ ความกำกวมในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท การปฏิบัติตามบทบาท ความพึงพอใจ ความยึดมั่นผูกพันขององค์กร และผลสัมฤทธิ์งาน เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การทดแทนความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะขององค์กร สามารถอธิบายความผันแปรของพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้น้อยมาก เพียงร้อยละ 11.90
6. ควรวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างการทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับเพิ่มเติม

SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR OF HEALTH PROMOTING HOSPITALS HEALTH PERSONNEL,
MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, REGION 10

KONKHAM PHONWONG 5436834 PPH/M

M.Sc.(PUBLIC HEALTH) PROGRAM IN HEALTH ADMINISTRATION

THESIS ADVISORY COMMITTEE: BHUSITA INTARAPRASONG, Ph.D., JAN YA
PATTARA-ACHACHAI, Sc.D.(BIOSTATISTICS)

EXTENDED SUMMARY

Background and Rationale

Organizational behavior study is a concept of human resource development in the organization that affects citizenship behavior in the organization (Robin & Judge, 2009). Human resources are considered as important resources in any sector, whether public or private. Their role is to operate and develop organizations in order to achieve their goals. If personnel demonstrate organizational citizenship behavior, it is a desirable behavior that persons voluntarily do, it will lead to organizational productivity and efficiency (Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006). Organizational citizenship behavior is a specific behavior that a person manifests on his own accord, it is not written in the job description of an organization nor is it a routine job that someone has to do, but the employee is willing to do it for the organization (Organ, 1988).

A sub-district health promoting hospital is a government hospital under the Ministry of Public Health that is located in the northern region which is closest to the people. Their duty is to serve the people in terms of health promotion, disease prevention, healing, rehabilitation, and health risk management. Their area of responsibility covers individuals, the community, and the society. Their job implementation focus is building cooperation in the community and local administration by visiting them at home,

building up family potential and for patients to take care of their health continuously, and use bed service at home instead of using bed service in the hospital (Apinya Tontaweewong, 2009).

According to the information from the Office of the General Inspector, Ministry of Public Health in Region 10, it was found that sub-district health promoting hospitals under the general inspection territory Region 10 are as follows: Nong Khai province, Loei province, Udon Thani province, Nong Bualampoo province, Bueng Karn province a total of 554 hospitals. There are 2,132 public health officers with average manpower of 3.8 per hospital. 34 hospitals are still lacking public health officers (criteria: 1 officer: population 1,250). 27 hospitals are short of professional nurses (criteria: 1 officer: population 5,000), (Office of General Inspector, Ministry of Public Health, Region 10). Due to the shortage in the number of public health officers based on the criteria, not only the people who use the service in the area are affected directly, but it also affects the public health officers in the sub-district health promoting hospitals who have to fulfill a task rather than just their duty. If public health officers have an urgent issue to take care of or have other jobs to do, they cannot perform their task. If the roles of the sub-district health promotion director are vague and the public health officers at the sub-district health promoting hospitals need collaboration in order to fulfill their responsibility, then the task may not be accomplished properly. The performance of the public health officers uses the principle of good organizational citizenship that come from appreciation of each officer. Leadership factors may use the pattern of management leadership that is appropriate and important to the newly-established health promoting hospital such as: Bueng Karn province aims to achieve the task of a health promoting hospital productively and efficiently and to take care of people's health in all areas.

According to the information, it also found that performing the role of health promotion director and public health officer requires collaboration, participation, and communication with each other to achieve the target of the hospital. The study of substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the Ministry of Public Health Inspection Territory in Region 10 can be used to support and develop the performance of the department to increase efficiency and be useful for the people within the territory.

Objectives

General Objective:

To find the relationship between substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under inspection territory of the Ministry of Public Health in Region 10.

Specific Objectives:

1. To analyze the level of substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the inspection of the territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

2. To analyze the relationship between substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

3. To explain the variance in substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of the organization of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

Hypothesis

1. Substitutes for leadership have a positive association with organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

2. Substitutes for leadership can explain the variance in citizenship behavior of the organization of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

Literature Review

Substitutes for leadership means that in some situations subordinates can unofficially become leaders and be able to lead a task to achieve the organizational goals. Substitutes for leadership is composed of the following factors:

Subordinate characteristics such as: when subordinates pass training until they have knowledge, experience, ability, and are happy to perform their job professionally. They know how to work and can work independently.

Task characteristics such as: being satisfied in the task that they are implementing, the job is a routine job or has clear processes.

Organization characteristics such as: subordinates are working in harmony and help each other.

This study of substitutes for leadership used the concept of Kerr & Jermier (1978), with 3 characteristics and a total of 13 aspects. The study covered the area of: Subordinate characteristics: ability, experience, training, and knowledge, “professional” orientation, indifference towards organizational rewards, and need for independence. Task characteristics: feedback regarding the task, routine job, and task that is intrinsically satisfying. Organizational characteristics: formalization of the organization, inflexibility of the organization, highly specified and active advisory and staff function, recognition from officers and closely knit work groups, rewards not within the leader’s control, and the spatial distance among superiors and subordinates. The questionnaire was translated from substitutes for leadership questionnaire of Kerr & Jermier (1978) because there were clear categories of the behavior characteristics, it was easy to read, and could be applied in measuring substitutes for leadership of public health officers at sub-district health promoting hospitals.

Leadership development is to develop leadership for a person to have outstanding qualifications, be able to change themselves and others for the better, and to be recognized. Leadership development should be concerned with the opportunities to demonstrate leadership that comes from trial and error, observing other people, and studying and training for knowledge and skills development. Using development methods can achieve leadership and knowledge development through methods such as studying, training, reading, and discussion. Personality development can be achieved by adjusting behavior to obtain good characteristics and developing potential by training to improve leadership performance.

Organizational Citizenship Behavior means behavior that people are willing to perform over and above the job they are assigned to do for the benefit and use of the organization with no thought of reward or payback. In the study of organizational citizenship behavior using the concept of Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990), they categorized organizational citizenship behavior into 5 aspects which are: conscientiousness, sportsmanship, altruism, courtesy and civic virtue. Moreover, the Organizational Citizenship Behavior questionnaire was translated from the research of Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) because the questions are easy to understand. There are clear behavior categorizations in each aspect and it is applicable to the study of measuring organizational citizenship behavior of public health officers.

Methodology

This researcher designed the research as an explanatory research with cross-sectional survey. Data were collected from 782 public health officers at sub-district health promoting hospitals under the Ministry of Public Health, Region 10 territory. Research tools were the questionnaire that consists of 3 sections: substitutes for leadership, which the researcher translated and applied from the concept of Kerr & Jermier (1978) a total of 54 questions. The questions had 5 levels: Very True, True, Not Sure, Not True, and Not True At all. Questionnaire confidence was 0.937. Organization Citizenship Behavior questionnaire, researcher translated and applied the concept of Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter (1990) total 24 questions with 7 measurement levels: Strongly agree, Agree, Quite agree, Not sure, Disagree, Quite Disagree mostly, and Wholly disagree. Questionnaire confidence value was 0.936. General data of public health officers: gender, education, career, position, and income per month. There were 534 or 68.29% completed questionnaires that were analyzed. Data were analyzed by percentage and average for the substitutes for leadership relationship. Organizational citizenship behavior was analyzed by using Pearson product-moment correlation coefficient and the variance of organizational citizenship behavior was explained by using multiple regression analysis.

Results

The sample group in the study was mostly female, aged between 31 - 40 years old, and married. Most of them were government officers with a bachelor's degree or equivalent. They were in the position of practitioner nurse/professional nurse with income from THB 10,001 - 20,000.

The average public health officers at sub-district health promoting hospital under the inspection territory of the Ministry of Public Health Region 10 had moderate organizational citizenship behavior ($M=4.26$). Organizational citizenship behavior in altruism was at the highest level ($M=4.57$). Next was courtesy, civic virtue, conscientiousness, and sportsmanship behavior at the least level ($M=4.54, 4.48, 4.28, \text{ and } 3.09$ respectively). Substitutes for leadership was at moderate level ($M=3.25$). The highest level of leadership substitute was organization characteristics ($M=3.47$), next was substitute of leadership in task characteristics and substitute of leadership in subordinate characteristics ($M=3.44$ and 3.07 respectively).

Hypothesis test found that:

Hypothesis 1: Substitutes for leadership had a positive association with organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10.

Results revealed that substitute for leadership had a significant low level positive association with organizational citizenship behavior of public health officers at sub-district health promoting hospitals under inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10 that supports hypothesis 1.

Hypothesis 2: Substitutes for leadership could explain organizational citizenship behavior of the organization of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health Region 10.

Results revealed that substitutes for leadership can account for 11.90% ($\text{Adjusted } R^2 = 0.119$) of organizational citizenship behavior of the organization of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10. Other factors accounted for 88.10% of the variance in organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals, which supports hypothesis 2.

Discussion

Hypothesis 1: Results revealed that substitutes for leadership had a significant low level positive association with organizational citizenship behavior of public health officers at sub-district health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10 which supports hypothesis 1.

Substitutes for leadership in subordinate characteristics affect organizational citizenship behavior the least because public health officers at sub-district health promoting hospitals can perform their job with no guidance from senior officers or from those who have more experience. Their mistakes and errors in their job without the knowledge of their superiors was at low level. This may have resulted in the association of organizational citizenship behavior of public health officers to be at a low level or to have no association with each other.

Substitutes for leadership in subordinate characteristics moderately affects good citizenship the least because public health officers at sub-district health promoting hospitals see that they show substitute leadership in the unit officially. The job description is clearly mentioned in writing. There are regulations and work instructions to make them understand the work flow. The job has clear targets and objectives. Directors of sub-district health promoting hospitals are the ones who manage external rewards such as the opportunity to promote officers depends on the certification of the superior. There is some job flexibility, every officer in the department sees the quality procedure manual and policies are included in the work instructions, including consultation and recognition from the officers. Public health officers trust the work feedback from their colleagues rather than feedback from the people who are not in the same unit. This is associated with the study of Podsakoff & Mackenzie (1995).

Hypothesis 2: Results revealed that substitutes for leadership could explain 11.90% of the organizational citizenship behavior of public health officers at health promoting hospitals under the inspection territory of the Ministry of Public Health, Region 10, which supports hypothesis 2.

Public health officers who have substitute leadership behavior will affect organizational citizenship behavior of the officers. Public health officers who have a high level of substitute leadership will also express high level of organizational citizenship behavior. Public health officers who have a moderate level of substitute

leadership will also express moderate level organizational citizenship behavior . Substitute leadership in task and subordinates has the least effect on organizational citizenship behavior of the officers, which may also affect other factors of organizational citizenship.

Recommendations

1. Policy Recommendations: The Provincial Public Health Office should:

1.1 Set appropriate policies or management instructions for public health officers at sub-district health promoting hospitals under their territory to systematically stimulate, promote, and support organizational citizenship behavior and substitutes for leadership.

1.2 Support the strengths of public health officers at sub-district health promoting hospitals in order to sustain and develop their job or task satisfaction so that they will manifest organizational citizenship behavior. Quality procedures must be written and standardized so that they will be accepted and help in the development of the organization. Public health officers will enjoy the job within their area of responsibility, feel valued, and feel that their needs are met.

1.3 Build up and support the enthusiasm of public health officers at sub-district health promoting hospitals by giving rewards to help them see the value of the task they are doing. A fair and sufficient reward system should be created for the officers who can achieve the goals of the sub-district health promoting hospitals.

1.4 Encourage public health officers at sub district health promoting hospitals to behave with altruism, conscientiousness, and courtesy by:

1) creating a dependent atmosphere for the public health officers to help each other at sub-district health promoting hospitals;

2) creating a teamwork system or development team in the organization for public health officers at sub-district health promoting hospitals to collaborate and have mutual responsibility, and to coordinate with each other;

1.5 using organizational citizenship behavior as one of the factors in assessing their job, increasing their salary, and promoting them to motivate the officers to devote themselves in performing their job productively and efficiently at sub- district health promoting hospitals; and

1.6 supporting potential general development policies including sub-district health promoting hospital directors and public health officers at every level to develop their leadership ability continuously.

2. Academic Recommendations: The Provincial Public Health Office should:

2.1 Disseminate the knowledge of substitute leadership and organizational citizenship behavior to the internal and external units to exchange knowledge among units to motivate or encourage them to have substitute leadership and organizational citizenship behavior by developing centralized academic development support from the Provincial Public Health Office.

2.2 Provide support to public health officers at sub-district health promoting hospitals by having training and exchanging the knowledge that they learned from units or from private or public organizations regarding organizational citizenship behavior and apply it in concrete and appropriate ways in the sub-district health promoting hospitals.

2.3 Create a self-development manual to help them develop the leadership ability of public health officers at all levels and help them have a clearer understanding of leadership development.

2.4 Conduct brainstorming activities and find guest speakers to train and develop the potential and personality of public health officers at every level to develop their leadership ability.

3. Operation Recommendations: The Provincial Public Health Office should:

3.1 Arrange commemorative announcements for the public health officers or sub-district health promoting hospitals who have demonstrated outstanding behavior in the organization to gain morale in their work. This will also

help public health officers or people in general to see the importance and practice until it becomes a culture of the organization.

3.2 Assign the one who is responsible for recruiting public health officers with organizational citizenship behavior to be outstanding members of the organization, have good job result, goodness, and devote themselves to the sub-district health promoting hospitals. Announce it to the public health units in general and the society to give them pride and willingness to work.

3.3 Train public health officers at every level in sub-district health promoting hospitals to realize the body of knowledge that leads to self-development and other changes by learning in different patterns such as: learning from the job, learning from others, learning from mistakes. Open up opportunities to focus on job training that matches the ability through policies that encourage having mentors and being a role model for others.

Recommendations for Next Research

1. In the next research, a qualitative research should be conducted by interviewing and observing the behavior of the ones who will be interviewed to get more in depth information and provide a different perspective.

2. There should be a study of substitutes for leadership and organization citizenship behavior of public health officers in comparison to sub-district health promoting hospital directors, professional nurses/practitioner nurses, and public health academic experts.

3. In collecting data from the mail, there should be coordinators at the district level to be the units to direct the first step of the process to compare the response trend.

4. For the result of the study to be a general reference, there should be a study in this topic comparing network health promoting hospitals and regional hospitals that are different in economic and social status.

5. There should be a study of other factors that can explain organizational citizenship behavior of public health officers at sub-district health promoting hospitals such as: transformational leadership behavior, trust in leaders, role ambiguity, role conflict, role practice, satisfaction, organization commitment and task accomplishment.

This research revealed that substitute of leadership and organization characteristics can explain very little of the variance of organizational citizenship behavior of public health officers, which is only 11.90%.

6. There should be more analysis in the association between substitutes for leadership and organizational citizenship behavior of public health officers.

บรรณานุกรม

1. Robbins P S & Judge A T. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall; 2009: 66-68.
2. Robbins S P. Organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall; 2001: 21.
3. Organ D W, Podsakoff P M, MacKenzie S B. Organizational citizenship behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. London: Sage; 2006.
4. Katz D & Kahn R L. The social psychology of organization. New York: John Wiley & Sons; 1978: 339.
5. Organ D W. Organizational citizenship behavior. Lexington, MA: Lexington Books; 1988.
6. Podsakoff Mackenzie Moorman R H & Fetter R. Transformational leader behaviors and their effects on follower' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly 1990; 1(2): 107-142.
7. Podsakoff P M, MacKenzie S B, Paine J B & Bachrach D G. Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management 2000; 25(3): 513-563.
8. Kerr S & Jermier J M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance 1978; 22: 374-403.
9. Podsakoff P M, MacKenzie S B. An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. Leadership Quarterly (1995); 6(3): 289-328.
10. สหประชากรมัยแห่งประเทศไทย. ปฏิทินสาธารณสุข พ.ศ.2555. กรุงเทพมหานคร: สหประชาพานิชย์; 2555.
11. ชูชัย สุภวงส์ และคณะ. คู่มือการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ. บริษัท ที คิว พี จำกัด; 2552.
12. อภิญญา ดันทวิวงศ์. แนะนำหลักคิดและแนวปฏิบัติ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโรงพยาบาล “สายพันธุ์ใหม่” ความสุขใกล้บ้าน: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส); 2552.

- 13.พระราชบัญญัติ. จัดตั้งจังหวัดบึงกาฬ พ.ศ.2554. ในราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๘ ตอนที่ ๑๘ ก วันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๕๔. หน้า ๑-๕. <http://librarymb.parliament.go.th/lsw1web/ShowPdfServlet?blobid=SOP-DIP.P.1429235&blobpart> เข้าถึงเมื่อ 2 ธันวาคม 2555.
- 14.สำนักตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10. สรุปผลการตรวจราชการและนิเทศงาน กรณีปกติ ระดับกระทรวงสาธารณสุข รอบที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2555 จังหวัดอุดรธานี; 2555: 1-2.
- 15.Kerr S. Substitutes for leadership: some implications for organizational design. Organization and Administrative Sciences 1977; 8: 135-146.
- 16.Kerr S & Jermier J M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance 1978; 22: 375-403.
- 17.Bateman T S & Zelthmal C P. Management function & strategy. Homewood, IL: Richard D, Krwin, INC; 1993: 427.
- 18.Yukl G. Leadership in organization. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall; 1994: 297-312.
- 19.Robbins S P & Judge A T. Essentials of organizational behavior. New Jersey: Prentice-Hall; 2010: 200-201.
- 20.Dubrin J A. Fundamental of Organizational Behavior. Thomson south-western; 2005: 244.
- 21.มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่ (Modern management). กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด; 2544: 188-189.
- 22.พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic Leader). กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด; 2549: 107-106.
- 23.รังสรรค์ ประเสริฐศรี. การจัดการสมัยใหม่ (Modern management). กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด; 2549: 234-235.
- 24.สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (Management and organizational Behavior). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์กรุงชนพัฒนา จำกัด; 2549: 236-241.
- 25.ชวีช บุญขมณี. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์; 2550: 81-84.
- 26.วิภาส ทองสุทธิ. พฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อินทกาศ; 2552: 357.

27. สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. ศูนย์รังสิต ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2552: 255.
28. วิเชียร วิทษุฒ. การจัดการสมัยใหม่ (Modern management). กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด; 2554: 12-18.
29. ภูษิตา อินทรประสงค์. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การอำนวยการ (Directing). ภาควิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล; 2555.
30. พวงรัตน์ บุญญานุกฤษ. แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำทางการพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534; 3(3): 7-28.
31. สายหยุด นิยมวิภาต. บทบาทของพยาบาลในการเป็นผู้นำด้านสุขภาพอนามัย. วารสารพยาบาลศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2534; 4(4): 39-41.
32. เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก; 2536.
33. นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร; 2542.
34. ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด; 2544: 83-87.
35. สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. ศูนย์รังสิต ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2552: 254.
36. Kouzes J M & Posner B Z. The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass; 1995.
37. Stahl D. A Leadership in these changing times. Nursing Management 1998; 29(4): 16, 18.
38. Yeung A M & Ready D A. Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. Human Resource Management 199; 34(4): 529-547.
39. Sapience Group. Leadership Development. Available: <http://www.SapienceGroup.net>; 2005.
40. Milner E & P Joyce. Lessons in leadership: Meeting the Challenges of Public Services Management. Oxon: Routledge; 2005: 541.
41. Lee M & Wong A. Paper for Presenting on Asean New-Wave Leadership Development Training Program. Singapore: CSC; 2006.
42. Katz D & Kahn R L. The social psychology of organizations. 2nd ed. New York: John Wiley; 1978: 339.

43. Organ D W & Bateman T S. Organizational behavior. 4th ed. Boston: Irwin Homewood; 1991: 275.
44. Borman W C & Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of extra role performance. In N.; 1993.
45. Podsakof P M & MacKenzie S B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research 1994; 31: 351-363.
46. สุนันทา ศิริวงษ์ธรรม. ความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร การสนับสนุนจากองค์กรกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2545: 16
47. วรมน เดชเมธาวิพงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2544: 26.
48. วารุณี ดิษฐ์เย็น. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์กร และความพึงพอใจในงานของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล; 2548: 12-13.
49. สฎายุ ชีระฉวีตระกูล. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา; 2549: 22.
50. ปิ่นปัทมา ทรุฑพันธุ์. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเคมีแห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2550: 27.
51. กมลวรรณ อ่องสมบุรณ์. วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับจัดการในธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2550: 31.

52. สิริกาญจนวรรณ ศรีเกษม. พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารณศาสตร) สาขาวิชาเอกบริหารสาขารณสุข บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล; 2551: 19.
53. กรรณิการ์ วัฒนาวีโส. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2551: 40.
54. ปิยะวรรณ กลิ่นสุคนธ์. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของกรมอนามัย กระทรวงสาขารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารณศาสตร) สาขาวิชาเอกบริหารสาขารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล; 2552: 39.
55. ศิริวรรณ ชื่นบุญ. อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2553: 39.
56. จิตติณี เกตุจุมพล. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ความเชื่อในการควบคุม และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในบริษัทโทรคมนาคม. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2554: 35.
57. Dyne L V, Graham J M & Dienesch R M. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of Management Review 1991; 37(4): 765-802.
58. Organ D W. The applied psychology of work behavior: A book of reading, 3nd ed. Business publications. Inc; 1991.
59. Podsakoff P M & MacKenzie S B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research 1994; 31: 351-363.
60. Moorman R H, Blakely G L and Niehoff B P. Does perceive organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. Academic of Management Journal 1998; 41(3): 351-357.

61. Farh J L, Earley P C & Lin S C. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. Administrative Science Quarterly 1997; 32(3): 421-444.
62. Borman W C & Motowidlo S J. Expanding the criterion domain to include elements of extra role performance. In N, cited in Podsakoff et al. 2000; 1993: 515-523.
63. สญา ขีระวิชิตระกุล. การส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารศึกษาศาสตร์ 2547; 16(4): 15-28.
64. Podsakoff P M, MacKenzie S B & Boomer H W. Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of Management 1996; 22(2): 259-298.
65. Keller R T. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A Longitudinal study of research and development project team performance. Journal of Applied Psychology 2006; 91(1): 202-210.
66. Jernigan E & Beggs J. Substitutes for leadership and job satisfaction: Is there a relationship. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict 2010; 14(2): 97-106.
67. Muchiri K M & Cooksey W R. Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. Leadership & Organization Development Journal 2011; 32(8): 817-836.
68. Wan Ismail W K, Hussain G, Rashid S Z A & Azmi N M. Followers' ability as a substitute for leadership. African Journal of Business Management 2011; 5(19): 7399-7944.
69. Wan Ismail W K & Rasid S Z A. Substitutes for leadership and their moderating effects on the relationship between leadership styles and followers' outcomes. 3rd International Conference on Business and Economic Research (3rd ICBER 2012) Proceeding; 2012: 1529-1544.
70. เมธิพันธ์ พวงเกตุ. พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่ง. ปริญญาวิทยาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; 2551.

71. กล้ายไม้ สวามิวัศค์ และเพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์. ความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีความไว้วางใจในผู้นำเป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (จิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2554.
72. Kim S. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. International Journal of Manpower 2006; 27(8): 722-740.
73. Walumbwa OF, Wu C & Orwa B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. The Leadership Quarterly 2008; 19(3): 251-265.
74. Foote A D, Ping Tang LT & Jones A J. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams?. Management Decision 2008; 46(6): 933-947.
75. Ge J, Su X & Zhou Y. Organizational socialization, organizational citizenship behavior an empirical research of Chinese high-tech manufacturing enterprises. Nankai Business Review International 2010; 1(2): 166-179.
76. Clifton O, Mayfield O C & Taber D T. A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. Journal of Managerial Psychology 2010; 25(7): 741-763.
77. Erkutlu H. The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. Leadership & Organization Development Journal 2011; 32(6): 532-554.
78. SeyedReza SeyedJavadin R S, Rayej Yazdani H, Estiri M & Ali Aghamiri A S. How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality: The case of Iranian GAS Company. International Journal of Quality & Reliability Management 2012; 29(5): 512-530.
79. สำนักพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข. จำนวนบุคลากรเขต เขต 10 เขต สช.ปี 2555. แหล่งที่มา: <http://gishealth.moph.go.th/healthmap/resource.php> เข้าถึงเมื่อ 29 สิงหาคม 2555.
80. จรรยา ภัทรอาชาชัย. ชีวิตที่ดีสำหรับงานวิจัยทางการแพทย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2551: 211-213.

81. Gregory D M, Way C Y, LeFort S, Barrett B J & Parfrey P S. Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. Management Review 2007; 32(2): 119.
82. Nunnally J C. Psychometric theory. 2nd ed. New York: McGraw-Hill; 1978.
83. Elifson K W, Runyon R P, Haber A. Fundamental of social statistics. 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill; 1990: 208.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วันเพ็ญ แก้วปาน | ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.อาภาพร เผ่าวัฒนา | ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาหนัน พิษยภิญโญ | ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุข
คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล |

ภาคผนวก ข
หนังสือรับรองโครงการวิจัย



Certificate of Approval
Ethical Review Committee for Human Research
Faculty of Public Health, Mahidol University

COA. No. MUPH 2013-109

Protocol Title : SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF HEALTH PROMOTING HOSPITALS HEALTH PERSONNEL, MINISTRY OF PUBLIC HEALTH, REGION 10

Protocol No. : 50/2556

Principal Investigator : Mr. Konkham Phonwong

Affiliation : Master of Science (Public Health) Program in Health Administration
Faculty of Public Health, Mahidol University

Approval Includes :

1. Project proposal
2. Information sheet
3. Informed consent form
4. Data collection form/Program or Activity plan

Date of Approval : 12 June 2013

Date of Expiration : 11 June 2014

The aforementioned project have been reviewed and approved according to the Declaration of Helsinki by Ethical Review Committee for Human Research, Faculty of Public Health, Mahidol University.

Handwritten signature of S. Nanthamongkolchai.

(Assoc. Prof. Sutham Nanthamongkolchai)

Chairman of Ethical Review Committee for Human Research

Handwritten signature of Phitaya Charupoonphol.

(Assoc. Prof. Phitaya Charupoonphol)

Dean of Faculty of Public Health

420/1 Rajvithi Road, Bangkok, Thailand 10400

Tel. (662) 3548543-9 ext. 1127, 7404 Fax. (662) 6409854

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามงานวิจัย



การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

แบบสอบถาม เรื่อง

“การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10”

เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10
ปีงบประมาณ 2013-109
ฉบับที่ 12 29.56



เรียน เจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้ตอบแบบสอบถาม

“แบบสอบถามฉบับนี้วัดความรู้สึก ความคิดและการกระทำ คำตอบไม่มีถูก ไม่มีผิด ไม่มีดี ไม่มีแย่ และไม่มีการนำมาเปรียบเทียบแต่อย่างใดการแสดงผลข้อมูลจะกระทำในภาพรวม ไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้ตอบ ดังนั้นขอความกรุณาให้ท่านโปรดตอบด้วยความจริงใจและตรงกับความรูสึก ความคิดหรือการกระทำของท่านที่ได้พบมาจริงๆ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปกำหนดแนวทางการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนา ปรับปรุงในส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง และรักษาจุดเด่นของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไว้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาหน่วยงานภาครัฐต่อไป”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

- แบบสอบถามนี้สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้ปฏิบัติในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 ที่เป็นข้าราชการ พนักงานของรัฐและลูกจ้างประจำซึ่งประกอบไปด้วย
 - ก. ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
 - ข. พยาบาลเวชปฏิบัติ/พยาบาลวิชาชีพ
 - ค. พยาบาลเทคนิค
 - ง. นักวิชาการสาธารณสุข
 - จ. เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุข
 - ฉ. นักวิชาการทันตสาธารณสุข
 - ช. เจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุข
 - ซ. นักวิชาการแพทย์แผนไทย ผู้ปฏิบัติงานด้านแพทย์แผนไทย
 - ณ. ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่สาธารณสุข พนักงานสุขภาพชุมชน
 - ญ. เจ้าหน้าที่งานธุรการ

ยกเว้นลูกจ้างชั่วคราว
- แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน จำนวนทั้งสิ้น 85 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1	แบบสอบถามด้านการทดแทนความเป็นผู้นำ	จำนวน 54 ข้อ
ส่วนที่ 2	แบบสอบถามด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	จำนวน 24 ข้อ
ส่วนที่ 3	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน 7 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ คำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ และนำเสนอในภาพรวม ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่มีผลใดๆที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตัวท่านและองค์การ

นายก้อนคำ พลวงค์
นักศึกษาลัทธิธรรมศาสตร์มหาบัณฑิต(สาธารณสุขศาสตร์)

Version 10 June 2013

1



การทบทวนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล



ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านการทบทวนความเป็นผู้นำ

คำชี้แจง ขอให้ท่านตัดสินใจงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน และโปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วเลือกเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว

คำสั่งให้กรอกหมายเลขลงใน

Form No. MUPL 1013-109

12 มิ.ย. 56

1 = ไม่จริงเลย 2 = ไม่จริง 3 = ไม่แน่ใจ 4 = จริง 5 = จริงที่สุด

ข้อถาม	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรม ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง					
2. จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรมทำให้ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่คาดคิดมาก่อนได้ด้วยตนเอง					
3. ท่านจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและคำแนะนำที่เป็นจากหัวหน้างาน เพราะท่านขาดประสบการณ์และการฝึกอบรม					
4. ท่านเชื่อมั่นเพื่อนร่วมงาน ที่ให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ท่านปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด?					
5. บุคคลที่อยู่สายงานเดียวกับท่าน แบ่งปันข่าวสารและคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แต่ท่านไม่ได้รับข่าวสารและคำแนะนำจากบุคคลอื่น ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกับท่าน					
6. ท่านพึงพอใจในงานเพราะบุคคลอื่นที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ซึ่งไม่ใช่เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันกับท่าน					
7. ท่านไม่รู้สึกรอคอยวันกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยงานมอบให้					
8. หน่วยงานของท่านเสนอเงินเดือนเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณค่า					
9. สิ่งที่ท่านให้คุณค่า และค้นหาในชีวิต ไม่สามารถหาได้จากงานที่ท่านทำ หรือหน่วยงานของท่าน					
10. ท่านชอบที่หัวหน้าบอกท่านว่าต้องทำอะไรบ้าง					
11. ท่านชอบคิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตัวของท่าน โดยไม่พึ่งผู้อื่น					
12. สิ่งสำคัญสำหรับท่าน คือ การที่ท่านดำเนินชีวิตอยู่ได้เพียงลำพัง โดยที่ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่น อาวุโส หรือผู้มีประสบการณ์มากกว่าท่าน					
13. หลังจากท่านทำงานเสร็จ ผลงานที่ออกมาท่านสามารถบอกได้ทันทีว่า ท่านทำถูกต้องหรือทำผิด					
14. ท่านทำงานผิดพลาด และบกพร่องง่าย โดยไม่มีใครทราบ ว่า ท่านเป็นคนทำงานชั้นนั้น					
15. ธรรมชาติของงานที่ท่านทำ ทำให้ท่านสามารถระบุนความสำเร็จตามความคาดหวังได้ง่าย เมื่อท่านทำงานเสร็จ					
16. ธรรมชาติของงานที่ท่านทำ ท่านสงสัยว่าจะมีวิธีใดที่ดีที่สุดที่ทำให้งานเสร็จสมบูรณ์					
17. บ่อยครั้งที่ท่านต้องทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจของท่าน					
18. การเริ่มต้นทำงานในแต่ละวัน ท่านเคยได้เลยว่า วันนั้นท่านต้องทำอะไร					
19. ท่านมีวิธีการทำงานที่ถูกต้องในภารกิจของท่าน เพียงวิธีเดียวเท่านั้น					

Version 10 June 2013
2



การทบทวนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ปีที่ 10

1 = ไม่จริงเลย 2 = ไม่จริง 3 = ไม่แน่ใจ 4 = จริงแต่ตรงกลาง 5 = จริงที่สุด

ข้อถาม	คณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพตำบล				
	1	2	3	4	5
20. ท่านรับผิดชอบงานที่ง่าย ซึ่งคนส่วนใหญ่สามารถทำได้เมื่อผ่านการฝึก และลงมือปฏิบัติเพียงเล็กน้อย					
21. งานของท่านเป็นงานยาก หากมีความรู้ ความสามารถแก้ไขปัญหาก็ถูกต้องได้ยาก					
22. โดยส่วนตัวแล้ว ท่านพึงพอใจในงานที่ท่านทำมาก					
23. เป็นการยากที่หวังว่าทุกคนจะสนุกสานกับงานที่ท่านทำ					
24. ความพึงพอใจในงานของท่านขึ้นอยู่กับภารกิจที่ท่านปฏิบัติในงานในปัจจุบัน					
25. งานของท่านกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน					
26. หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน					
27. ในหน่วยงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
28. มีการกำหนดตารางการทำงาน แผนงาน โครงการและงานที่ต้องทำเฉพาะในความรับผิดชอบ ซึ่งท่านนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้					
29. ขอบข่ายหน้าที่ อำนาจและความรับผิดชอบเขียนระบุไว้ในคำสั่งแนวทางการปฏิบัติและคำอธิบายลักษณะงาน					
30. กฎระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้ท่านเข้าใจการทำงาน					
31. ท่านนำเอกสารงบประมาณ ตารางการปฏิบัติงานและแผนงานต่างๆที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ท่านทำ					
32. มีการระบุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งมีความชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง					
33. กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนเช่นกัน และขาดความต่อเนื่อง					
34. หน่วยงานของท่าน มีระเบียบปฏิบัติที่เสมือนคัมภีร์ที่ทุกคนยึดถือ และไม่เคยล่วงละเมิด					
35. ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่า คู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั่วไป					
36. ในหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และทุกคนในหน่วยงานต้องทำตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด					
37. ท่านไว้ใจเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกับท่าน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ท่านปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดมากกว่าคนที่อยู่นอกหน่วยงาน					
38. งานที่ท่านทำท่านต้องอาศัยบุคลากรที่อยู่ภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่ายเพื่อจัดทำข้อมูลรายงานและคำแนะนำที่จำเป็นแบบไม่เป็นทางการสำหรับงานที่ท่านทำ					
39. ท่านรับข้อมูลข่าวสารและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่าย					
40. ท่านไว้ใจเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานกลุ่มเดียวกับท่าน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าท่านปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด มากกว่าหัวหน้างานของท่านเอง					

Version 10 June 2013 3




การทดสอบความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 10

1 = ไม่จริงเลย 2 = ไม่จริง 3 = ไม่แน่ใจ 4 = จริง

ข้อถาม	ระดับความคิดเห็น 2013-10				
	1	2	3	4	5
41. ปริมาณงานที่ท่านทำเสร็จ ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของสมาชิกกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้างานของท่านเอง					
42. ท่านได้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำที่มีประโยชน์จากสมาชิกในกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้าหน่วยงานของท่าน					
43. รางวัลสำคัญของหน่วยงานของท่านขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้างานของท่านเอง					
44. ความพอใจงานของท่าน ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้างาน					
45. แผลงงบประมาณที่จำเป็นในงานที่ท่านทำขึ้นอยู่กับหัวหน้าสายตรงของท่าน					
46. งานที่ท่านทำ ทำให้ท่านต้องขึ้นตรงกับหัวหน้าแม้ไม่เกี่ยวกับเรื่องเงิน					
47. โอกาสการเลื่อนขั้นของท่าน ขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานจากหัวหน้าท่าน					
48. โอกาสเงินเดือนเพิ่มขึ้นของท่าน ขึ้นอยู่กับการเขียนคำรับรองงานของหัวหน้าท่าน					
49. หัวหน้างานของท่านพูดคุยหรือมีอิทธิพลกับคู่ได้บังคับบัญชา เกี่ยวกับรางวัลของหน่วยงาน					
50. มีเพียงการป้อนข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานของท่าน ที่ส่งมาให้ท่านดู					
51. การได้รับรางวัลสำคัญๆ ของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับหัวหน้าที่บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
52. งานที่ท่านทำได้รับการติดตามกำกับจากหัวหน้าหน่วยงานบ้างเป็นครั้งคราว					
53. หัวหน้าไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกิจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของท่าน					
54. ท่านกับหัวหน้าของท่านติดต่อพูดคุยกันบ้างเป็นครั้งคราว					

Version 10 June 2013

4



กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ถ้าชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกของ
ท่านมากที่สุด

วันที่รับผล 12 มิ.ย. 56

1 = ไม่เห็นด้วย 2 = ไม่เห็นด้วยเป็น 3 = ไม่เห็นด้วย 4 = ไม่แน่ใจ 5 = ก่อนข้าง 6 = เห็นด้วย 7 = เห็นด้วย
อย่างยิ่ง ส่วนมาก บางส่วน เห็น ด้วย อย่างยิ่ง

ข้อถาม	ระดับความคิดเห็น						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ท่านช่วยทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติงาน							
2. ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีงานล้นมือ							
3. ท่านช่วยแนะนำเจ้าหน้าที่ที่มาปฏิบัติงานใหม่แม้จะไม่ใช่น้ำที่							
4. ท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการทำงาน							
5. ท่านพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ							
6. ท่านตั้งใจทำงานมากกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่กำหนดไว้							
7. ท่านไม่ใช้เวลาหยุดพักนานเกินเวลาที่หน่วยงานกำหนด							
8. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อปฏิบัติของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แม้จะไม่มีใครจับตามอง หรือเมื่อมีโอกาสที่จะละเมิด							
9. ท่านเป็นหนึ่งในบุคลากรที่ทำงานรอบคอบมากที่สุด							
10. ท่านเชื่อว่าการซื้อสัตย์ ขยัน ตั้งใจทำงาน ย่อมได้รับผลตอบแทนที่ดีตามมา							
11. ท่านไม่เคยเสียเวลาบนเหตุการณ์ที่ไม่สำคัญ							
12. ท่านมักจะมองหาสิ่งที่ดีพลาดมากกว่าสิ่งดีที่อยู่เสมอ							
13. ท่านไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานยุ่งยาก							
14. ท่านไม่พบข้อบกพร่องที่หน่วยงานกำลังดำเนินการ							
15. ท่านมักใช้ "การบ่น" เรียกร้องความสนใจอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการ							
16. ท่านพยายามที่ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน							
17. ท่านให้ความสำคัญว่าพฤติกรรมใดที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อทีมงานของผู้อื่น							
18. ท่านไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น							
19. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการสร้างปัญหาให้กับเพื่อนร่วมงาน							
20. ท่านมักจะคำนึงถึงการกระทำที่เกิดผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน							
21. ท่านให้ความสำคัญเข้าร่วมประชุมทุกครั้งโดยสมัครใจ							
22. ท่านทำงานตามภาระหน้าที่อย่างเต็มที่และท่านช่วยสร้างภาพพจน์ให้กับหน่วยงานของท่านด้วย โดยไม่ต้องร้องขอ							
23. ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหน่วยงานของท่าน							
24. ท่านสนใจอ่านประกาศ บันทึกและติดตามข่าวสารอื่นๆซึ่งเป็นข่าวสารของหน่วยงานอยู่เสมอ							

Version 10 June 2013 5



การทดแทนความเป็นผู้นำและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เขต 10

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ข้อถามต่อไปนี้ท่านเลือกที่จะตอบหรือไม่ก็ได้ตามความสมัครใจของท่าน การตอบข้อมูลของตัวท่านโปรดพิจารณา
 2013-109
 12 มิถุนายน 56

ข้อถาม แล้วกรุณาทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่าง (.....) ที่เว้นไว้

- เพศ ชาย หญิง ไม่ระบุ
- ปัจจุบันท่านอายุ.....ปี (เต็ม)
- สถานภาพสมรสของท่าน
 โสด คู่ หม้าย/หย่า/แยก อื่นๆ(โปรดระบุ.....)
- ระดับการศึกษาสูงสุด
 อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตร ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโท อื่นๆ(โปรดระบุ.....)
- อาชีพ
 ข้าราชการ พนักงานของรัฐ
 ลูกจ้างประจำ อื่นๆ(โปรดระบุ.....)
- ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง
 ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
 พยาบาลเวชปฏิบัติ / พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข
 เจ้าพนักงานสาธารณสุข นักวิชาการทันตสาธารณสุข
 เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข นักวิชาการการแพทย์แผนไทย
 เจ้าพนักงานธุรการ อื่นๆ(โปรดระบุ.....)
- รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมเงินได้ทุกประเภท จากการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล)
 ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท
 20,001 – 30,000 บาท 30,001 – 40,000 บาท
 40,001 – 50,000 บาท มากกว่า 50,000 บาท

Version 10 June 2013 6

ภาคผนวก ง
จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
แยกรายอำเภอในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจ
 ราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
1	บ้านเคื่อ	บ้านเคื่อ	ท่าบ่อ	หนองคาย
2	ท่าสำราญ	น้ำโมง	ท่าบ่อ	หนองคาย
3	กองนาง	กองนาง	ท่าบ่อ	หนองคาย
4	บ้านว่าน	บ้านว่าน	ท่าบ่อ	หนองคาย
5	โคกคอน	โคกคอน	ท่าบ่อ	หนองคาย
6	นาข่า	นาข่า	ท่าบ่อ	หนองคาย
7	บ้านถ่อน	บ้านถ่อน	ท่าบ่อ	หนองคาย
8	โพนสา	โพนสา	ท่าบ่อ	หนองคาย
9	น้ำโมง	น้ำโมง	ท่าบ่อ	หนองคาย
10	หนองนาง	หนองนาง	ท่าบ่อ	หนองคาย
11	สระใคร	สระใคร	สระใคร	หนองคาย
12	คอกช้าง	คอกช้าง	สระใคร	หนองคาย
13	ฝาง	บ้านฝาง	สระใคร	หนองคาย
14	รัตนวาปี	รัตนวาปี	รัตนวาปี	หนองคาย
15	นาทับไฮ	นาทับไฮ	รัตนวาปี	หนองคาย
16	โพนแพง	โพนแพง	รัตนวาปี	หนองคาย
17	บ้านด่อน	บ้านด่อน	รัตนวาปี	หนองคาย
18	พระบาทนาสิงห์	พระบาทนาสิงห์	รัตนวาปี	หนองคาย
19	บ้านนายาง	พระบาทนาสิงห์	รัตนวาปี	หนองคาย

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
20	เฉลิมพระเกียรติเฟื้อไร่	เฟื้อไร่	เฟื้อไร่	หนองคาย
21	วังหลวง	วังหลวง	เฟื้อไร่	หนองคาย
22	สมศักดิ์พัฒนา	ผาขาว	ผาขาว	เลย
23	พวยแดง	ท่าช้างคล้อง	ผาขาว	เลย
24	นาตาด	ท่าช้างคล้อง	ผาขาว	เลย
25	โนนป่าซาง	โนนป่าซาง	ผาขาว	เลย
26	ห้วยยาง	โนนป่าซาง	ผาขาว	เลย
27	เพิ่มสุข	เพิ่มสุข	ผาขาว	เลย
28	บ้านยาง	ท่าลี่	ท่าลี่	เลย
29	ปากคาน	หนองผือ	ท่าลี่	เลย
30	เมียง	หนองผือ	ท่าลี่	เลย
31	อาฮี	อาฮี	ท่าลี่	เลย
32	นากระเซิง	อาฮี	ท่าลี่	เลย
33	น้ำแคม	ท่าลี่	ท่าลี่	เลย
34	โคกใหญ่	โคกใหญ่	ท่าลี่	เลย
35	หนองบง	น้ำทูน	ท่าลี่	เลย
36	แก่งม่วง	น้ำทูน	ท่าลี่	เลย
37	ปวนพุก	ปวนพุก	หนองหิน	เลย
38	หนองหมากแก้ว	ปวนพุก	หนองหิน	เลย
39	เฉลิมพระเกียรติหนองหิน	หนองหิน	หนองหิน	เลย
40	หลักร้อยหกสิบ	หนองหิน	หนองหิน	เลย
41	น้อยสามัคคี	ตาต่า	หนองหิน	เลย
42	โนนสมบูรณ์	ปากชม	ปากชม	เลย
43	ห้วยพิชัย	ห้วยพิชัย	ปากชม	เลย
44	เชียงกลม	เชียงกลม	ปากชม	เลย
45	คอนสา	เชียงกลม	ปากชม	เลย

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
46	ห้วยตาด	นาดอกคำ	นาด้วง	เลย
47	นาดอก	นาดอกคำ	นาด้วง	เลย
48	ห้วยปลาตุก	นาดอกคำ	นาด้วง	เลย
49	ท่าสะอาด	ท่าสะอาด	นาด้วง	เลย
50	ท่าสวรรค์	ท่าสวรรค์	นาด้วง	เลย
51	โนนสมบูรณ์	ห้วยสามพาด	ประจักษ์ศิลปาคม	อุดรธานี
52	โพนทอง	อุ่มจาน	ประจักษ์ศิลปาคม	อุดรธานี
53	สะอาดนามูล	ห้วยสามพาด	ประจักษ์ศิลปาคม	อุดรธานี
54	เฉลิมพระเกียรตินาม่วง	นาม่วง	ประจักษ์ศิลปาคม	อุดรธานี
55	บ้านขาว	บ้านขาว	เมือง	อุดรธานี
56	โนนคูน	นาข่า	เมือง	อุดรธานี
57	นากว้าง	นากว้าง	เมือง	อุดรธานี
58	กุดสระ	กุดสระ	เมือง	อุดรธานี
59	นาข่า	นาข่า	เมือง	อุดรธานี
60	หนองขอนกว้าง	หนองขอนกว้าง	เมือง	อุดรธานี
61	หนองนาคำ	หนองนาคำ	เมือง	อุดรธานี
62	สามพร้าว	สามพร้าว	เมือง	อุดรธานี
63	หนองไฮ	หนองนาคำ	เมือง	อุดรธานี
64	โนนสูง	โนนสูง	เมือง	อุดรธานี
65	หนองหมื่นท้าว	โนนสูง	เมือง	อุดรธานี
66	แม่ันนัท	หนองไผ่	เมือง	อุดรธานี
67	หนองตะไก่อ	หนองไผ่	เมือง	อุดรธานี
68	หนองไฮ	หนองไฮ	เมือง	อุดรธานี
69	โคกสะอาด	โคกสะอาด	เมือง	อุดรธานี
70	นิคมสงเคราะห์	หนองไผ่	เมือง	อุดรธานี
71	นาดี	นาดี	เมือง	อุดรธานี

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
72	โสภณำขาว	หนองไฮ	เมือง	อุดรธานี
73	เซียงฮีน	เซียงฮีน	เมือง	อุดรธานี
74	หม่ม่น	หม่ม่น	เมือง	อุดรธานี
75	บ้านเลื่อม	บ้านเลื่อม	เมือง	อุดรธานี
76	จำปา	เซียงฮีน	เมือง	อุดรธานี
77	เซียงพิณ	เซียงพิณ	เมือง	อุดรธานี
78	หนองบัว	หมากแข้ง	เมือง	อุดรธานี
79	บ้านตาด	บ้านตาด	เมือง	อุดรธานี
80	นิคมทหารผ่านศึก	บ้านตาด	เมือง	อุดรธานี
81	กลิ้งคำ	บ้านจั่น	เมือง	อุดรธานี
82	บ้านจั่น	บ้านจั่น	เมือง	อุดรธานี
83	บ้านแดง	บ้านแดง	พิบูลย์รักษ์	อุดรธานี
84	นาทราย	นาทราย	พิบูลย์รักษ์	อุดรธานี
85	ดอนกลอย	ดอนกลอย	พิบูลย์รักษ์	อุดรธานี
86	ถ่อนนาเพลิน	นาทราย	พิบูลย์รักษ์	อุดรธานี
87	บ้านโนนม่วง	จำปี	ศรีธาตุ	อุดรธานี
88	บ้านท่าไฮ	จำปี	ศรีธาตุ	อุดรธานี
89	บ้านศรีสง่าเมือง	ศรีธาตุ	ศรีธาตุ	อุดรธานี
90	บ้านคำค้อ	หัวนาคำ	ศรีธาตุ	อุดรธานี
91	บ้านหัวนาคำ	หัวนาคำ	ศรีธาตุ	อุดรธานี
92	บ้านโปรง	บ้านโปรง	ศรีธาตุ	อุดรธานี
93	บ้านห้วยผึ้ง	บ้านโปรง	ศรีธาตุ	อุดรธานี
94	ตาดทอง	ตาดทอง	ศรีธาตุ	อุดรธานี
95	บ้านนาขุง	นาขุง	ศรีธาตุ	อุดรธานี
96	บ้านหนองนกเขียน	หนองนกเขียน	ศรีธาตุ	อุดรธานี
97	บ้านนาเรียง	ตาดทอง	ศรีธาตุ	อุดรธานี

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
98	บ้านคำเมย	หนองนาคำ	ศรีธาตุ	อุดรธานี
99	ศรีสว่างวัฒนา	สี้อ	กุมภวาปี	อุดรธานี
100	ท่าลี่	ท่าลี่	กุมภวาปี	อุดรธานี
101	เหล่าหมากจันทร์	ท่าลี่	กุมภวาปี	อุดรธานี
102	บ้านทองอินทร์	เสอเพลอ	กุมภวาปี	อุดรธานี
103	พันดอน	พันดอน	กุมภวาปี	อุดรธานี
104	ตูมใต้	ตูมใต้	กุมภวาปี	อุดรธานี
105	บุงหมากลาน	ปะโค	กุมภวาปี	อุดรธานี
106	ผาสุก	ผาสุก	กุมภวาปี	อุดรธานี
107	หนองหว้า	หนองหว้า	กุมภวาปี	อุดรธานี
108	บ้านเวียงคำ	เวียงคำ	กุมภวาปี	อุดรธานี
109	สงเปลือย	เสอเพลอ	กุมภวาปี	อุดรธานี
110	เชียงแหว	เชียงแหว	กุมภวาปี	อุดรธานี
111	หินฮาว	เวียงคำ	กุมภวาปี	อุดรธานี
112	แซแล	แซแล	กุมภวาปี	อุดรธานี
113	ปะโค	ปะโค	กุมภวาปี	อุดรธานี
114	ห้วยเก็ง	ห้วยเก็ง	กุมภวาปี	อุดรธานี
115	บ้านฝือ	พันดอน	กุมภวาปี	อุดรธานี
116	นาเหล่า	นาเหล่า	นาวัง	หนองบัวลำภู
117	บ้านวังม่วง	เทพศิรี	นาวัง	หนองบัวลำภู
118	บ้านนาแก	นาเหล่า	นาวัง	หนองบัวลำภู
119	บ้านผาเวียง	นาแก	นาวัง	หนองบัวลำภู
120	โนนภูทอง	วังทอง	นาวัง	หนองบัวลำภู
121	นาเจริญ	วังทอง	นาวัง	หนองบัวลำภู
122	วังปลาป้อม	วังปลาป้อม	นาวัง	หนองบัวลำภู
123	โคกม่วง	โคกม่วง	โนนสัง	หนองบัวลำภู

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
124	บ้านค้อ	บ้านค้อ	โนนสัง	หนองบัวลำภู
125	ปางกู่	ปางกู่	โนนสัง	หนองบัวลำภู
126	ท่าลาด	หนองเรือ	โนนสัง	หนองบัวลำภู
127	นิคมพัฒนา	นิคมพัฒนา	โนนสัง	หนองบัวลำภู
128	ก้ำวน้ำ	กุดคู	โนนสัง	หนองบัวลำภู
129	หนองตানা	โคกใหญ่	โนนสัง	หนองบัวลำภู
130	ห้วยมะหรี	โนนเมือง	โนนสัง	หนองบัวลำภู
131	หนองเรือ	หนองเรือ	โนนสัง	หนองบัวลำภู
132	โสกก้านเหลือง	บ้านถิ่น	โนนสัง	หนองบัวลำภู
133	หนองแวง	กุดคู	โนนสัง	หนองบัวลำภู
134	หนองทุ่ม	บ้านค้อ	โนนสัง	หนองบัวลำภู
135	ดงบาก	นิคมพัฒนา	โนนสัง	หนองบัวลำภู
136	บ้านถิ่น	บ้านถิ่น	โนนสัง	หนองบัวลำภู
136	โนนทัน	โนนทัน	เมือง	หนองบัวลำภู
138	โนนคูณ	บ้านขาม	เมือง	หนองบัวลำภู
139	ห้วยลึก	โพธิ์ชัย	เมือง	หนองบัวลำภู
140	ห้วยนา	ห้วยนา	เมือง	หนองบัวลำภู
141	ป่าไผ่งาม	ป่าไผ่งาม	เมือง	หนองบัวลำภู
142	ดอนหญ้านาง	ดอนหญ้านาง	พรเจริญ	บึงกาฬ
143	ศรีสำราญ	ศรีสำราญ	พรเจริญ	บึงกาฬ
144	หนองหัวช้าง	หนองหัวช้าง	พรเจริญ	บึงกาฬ
145	ศรีชมพู	ศรีชมพู	พรเจริญ	บึงกาฬ
146	ป่าแฝก	ป่าแฝก	พรเจริญ	บึงกาฬ
147	วังชมพู	วังชมพู	พรเจริญ	บึงกาฬ
148	บึงคล้า	บึงคล้า	บึงคล้า	บึงกาฬ
149	โคกกวาง	โคกกวาง	บึงคล้า	บึงกาฬ

ตารางภาคผนวกที่ 1 จำนวนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล แยกรายตำบล อำเภอ จังหวัด ในเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 10 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	ตำบล	อำเภอ	จังหวัด
150	หนองเคี่ยน	หนองเคี่ยน	บึงคล้า	บึงกาฬ
151	โนนสมบูรณ์	โนนสมบูรณ์	เมือง	บึงกาฬ
152	หอคำ	หอคำ	เมือง	บึงกาฬ
153	ดอนปอ	โนนสว่าง	เมือง	บึงกาฬ
154	หนองเลิง	หนองเลิง	เมือง	บึงกาฬ
155	วิศิษฐ์	วิศิษฐ์	เมือง	บึงกาฬ
156	นาสวรรค์	นาสวรรค์	เมือง	บึงกาฬ

ภาคผนวก จ
ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนปรับ

ตารางภาคผนวกที่ 2 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.685)						
1	4.27	0.640	173.27	118.961	.350	0.673
2	3.87	0.776	173.67	121.471	0.128	0.682
3	3.73	1.015	173.80	123.545	-0.014	0.691
4	3.90	0.662	173.63	122.930	0.061	0.685
5	2.77	1.135	174.77	109.909	0.549	0.653
6	3.07	1.202	174.47	111.154	0.460	0.659
7	2.60	1.003	174.93	122.340	0.041	0.688
8	2.43	0.971	175.10	117.748	0.264	0.674
9	2.57	1.006	174.97	123.964	-0.032	0.692
10	3.07	0.691	174.47	127.154	-0.216	0.696
11	3.10	1.185	174.43	118.737	0.159	0.681
12	1.83	0.699	175.70	116.562	0.478	0.667
13	3.37	0.809	174.17	116.695	0.395	0.669
14	2.23	0.774	175.30	123.045	0.036	0.686
15	3.60	0.675	173.93	119.444	0.296	0.675
16	3.90	0.662	173.63	119.275	0.314	0.675
17	3.63	0.890	173.90	122.645	0.042	0.687
18	3.93	0.828	173.60	118.869	0.261	0.675

ตารางภาคผนวกที่ 2 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.685)						
19	2.00	0.525	175.53	122.947	0.089	0.683
20	2.50	1.042	175.03	124.171	-0.043	0.693
21	2.70	0.915	174.83	122.557	0.043	0.687
22	3.73	0.583	173.80	119.131	0.376	0.673
23	3.73	0.828	173.80	121.545	0.111	0.683
24	3.83	0.834	173.70	115.803	0.432	0.666
25	3.93	0.521	173.60	121.559	0.211	0.680
26	3.90	0.885	173.63	122.516	0.049	0.687
27	4.03	0.850	173.50	122.603	0.049	0.686
28	3.77	0.728	173.77	122.116	0.100	0.683
29	3.97	0.615	173.57	123.978	-0.007	0.687
30	4.13	0.730	173.40	121.628	0.130	0.682
31	4.00	0.525	173.53	122.878	0.095	0.683
32	2.47	0.730	175.07	129.857	-0.368	0.703
33	2.60	0.932	174.93	128.685	-0.250	0.703
34	2.90	0.923	174.63	120.585	0.139	0.682
35	3.80	0.664	173.73	119.720	0.282	0.676
36	3.23	0.817	174.30	116.976	0.374	0.670
37	3.90	0.662	173.63	119.551	0.295	0.675
38	3.23	1.104	174.30	121.734	0.053	0.688
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.685)						
39	3.53	0.819	174.00	122.069	0.084	0.684
40	2.97	0.850	174.57	122.875	0.035	0.687
41	3.13	0.860	174.40	122.869	0.034	0.687
42	2.87	0.937	174.67	116.368	0.347	0.670

ตารางภาคผนวกที่ 2 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
43	2.97	0.964	174.57	116.323	0.337	0.670
44	3.17	0.950	174.37	119.826	0.170	0.680
45	3.67	0.922	173.87	117.085	0.317	0.672
46	3.17	1.053	174.37	123.275	-0.005	0.691
47	3.67	1.061	173.87	117.844	0.229	0.676
48	3.67	1.061	173.87	116.878	0.272	0.673
49	3.33	1.093	174.20	111.200	0.514	0.656
50	2.73	0.785	174.80	126.303	-0.151	0.695
51	3.23	0.971	174.30	118.148	0.245	0.676
52	3.80	0.610	173.73	120.961	0.218	0.679
53	2.20	0.887	175.33	122.782	0.035	0.687
54	3.20	1.095	174.33	112.368	0.460	0.660
แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Cronbach's Alpha = 0.783)						
1	6.03	1.159	129.10	107.472	-0.018	0.795
2	5.97	0.928	129.17	105.799	0.091	0.787
3	5.97	0.850	129.17	103.523	0.240	0.780
4	6.30	0.596	128.83	103.247	0.396	0.775
แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Cronbach's Alpha = 0.783)						
5	6.33	0.606	128.80	102.717	0.432	0.774
6	5.33	1.061	129.80	101.200	0.284	0.778
7	5.50	1.280	129.63	96.654	0.401	0.771
8	6.10	0.759	129.03	97.551	0.685	0.762
9	5.23	1.006	129.90	97.472	0.499	0.766
10	6.50	1.196	128.63	104.585	0.097	0.789
11	5.10	1.094	130.03	94.378	0.603	0.759
12	4.10	1.807	131.03	90.171	0.436	0.770

ตารางภาคผนวกที่ 2 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13	5.37	1.066	129.77	95.702	0.554	0.762
14	3.77	1.357	131.37	105.620	0.034	0.796
15	2.77	1.654	132.37	113.757	-0.230	0.822
16	6.23	0.679	128.90	99.541	0.620	0.766
17	5.77	1.223	129.37	90.861	0.688	0.751
18	6.30	0.794	128.83	99.523	0.520	0.768
19	6.30	1.119	128.83	98.006	0.413	0.770
20	6.30	0.535	128.83	101.454	0.618	0.770
21	5.90	0.923	129.23	100.806	0.364	0.774
22	6.37	0.669	128.77	99.633	0.623	0.766
23	5.67	1.322	129.47	98.947	0.293	0.778
24	5.93	0.521	129.20	103.131	0.472	0.774

ตารางภาคผนวกที่ 3 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ แบ่งตาม
คุณลักษณะก่อนปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Cronbach's Alpha = 0.283)						
1	4.27	0.640	32.93	13.306	0.111	0.262
2	3.87	0.776	33.33	12.920	0.128	0.253
3	3.73	1.015	33.47	13.706	-0.067	0.336
4	3.90	0.662	33.30	13.114	0.142	0.252
5	2.77	1.135	34.43	9.771	0.447	0.058
6	3.07	1.202	34.13	10.671	0.270	0.162
7	2.60	1.003	34.60	12.869	0.050	0.285
8	2.43	0.971	34.77	12.185	0.163	0.233
9	2.57	1.006	34.63	13.689	-0.063	0.334
10	3.07	0.691	34.13	15.292	-0.284	0.376
11	3.10	1.185	34.10	13.334	-0.058	0.346
12	1.83	0.699	35.37	12.033	0.353	0.181
คุณลักษณะภารกิจ (Cronbach's Alpha = 0.464)						
13	3.37	0.809	35.80	9.476	0.321	0.300
14	2.23	0.774	36.93	11.444	-0.060	0.432
15	3.60	0.675	35.57	9.564	0.410	0.285
16	3.90	0.662	35.27	9.444	0.454	0.272
17	3.63	0.890	35.53	10.878	0.010	0.417
18	3.93	0.828	35.23	10.185	0.163	0.359
19	2.00	0.525	37.17	11.592	-0.039	0.410
คุณลักษณะภารกิจ (Cronbach's Alpha = 0.464)						
20	2.50	1.042	36.67	12.6444	-0.270	0.538
21	2.70	0.915	36.47	9.085	0.327	0.288
22	3.73	0.583	35.43	9.840	0.423	0.295

ตารางภาคผนวกที่ 3 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ แบ่งตาม
คุณลักษณะก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23	3.73	0.828	35.43	11.222	-0.032	0.428
24	3.83	0.834	35.33	9.471	0.305	0.305
คุณลักษณะขององค์การ (Cronbach's Alpha = 0.457)						
25	3.93	0.521	97.23	39.978	0.057	0.455
26	3.90	0.885	97.27	40.064	-0.020	0.469
27	4.03	0.850	97.13	40.671	-0.071	0.476
28	3.77	0.728	97.40	38.800	0.143	0.444
29	3.97	0.615	97.20	40.510	-0.033	0.465
30	4.13	0.730	97.03	39.344	0.082	0.453
31	4.00	0.525	97.17	39.730	0.094	0.452
32	2.47	0.730	98.70	44.355	-0.438	0.518
33	2.60	0.932	98.57	43.633	-0.315	0.518
34	2.90	0.923	98.27	38.202	0.138	0.444
35	3.80	0.664	97.37	38.240	0.237	0.433
36	3.23	0.817	97.93	37.099	0.287	0.421
37	3.90	0.662	97.27	38.271	0.234	0.434
38	3.23	1.104	97.93	38.133	0.093	0.453
คุณลักษณะขององค์การ (Cronbach's Alpha = 0.457)						
39	3.53	0.819	97.63	39.689	0.026	0.461
40	2.97	0.850	98.20	39.131	0.073	0.454
41	3.13	0.860	98.03	40.447	-0.051	0.474
42	2.87	0.937	98.30	35.872	0.345	0.406
43	2.97	0.964	98.20	37.683	0.170	0.438
44	3.17	0.950	98.00	38.483	0.105	0.449
45	3.67	0.922	97.50	36.190	0.323	0.411

ตารางภาคผนวกที่ 3 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ แบ่งตาม
คุณลักษณะก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
46	3.17	1.053	98.00	39.172	0.026	0.465
47	3.67	1.061	97.50	36.466	0.237	0.423
48	3.67	1.061	97.50	35.707	0.299	0.410
49	3.33	1.093	97.83	34.351	0.396	0.388
50	3.73	0.785	98.43	41.771	-0.174	0.488
51	3.23	0.971	97.93	36.064	0.310	0.411
52	2.80	0.610	97.37	38.516	0.229	0.436
53	2.20	0.887	98.97	39.826	0.001	0.466
54	3.20	1.095	97.97	33.826	0.439	0.378

ตารางภาคผนวกที่ 4 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบ่งตามรายด้านของพฤติกรรมก่อนปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
พฤติกรรมการมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Cronbach's Alpha = 0.739)						
1	6.03	1.159	24.57	5.082	0.481	0.728
2	5.97	0.928	24.63	5.551	0.578	0.663
3	5.97	0.850	24.63	5.620	0.644	0.639
4	6.30	0.596	24.30	6.838	0.560	0.691
5	6.33	0.606	24.27	7.375	0.363	0.740
พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Cronbach's Alpha = 0.464)						
6	5.33	1.061	23.33	6.368	0.318	0.358
7	5.50	1.280	23.17	5.316	0.380	0.293
8	6.10	0.759	22.57	6.461	0.560	0.259
9	5.23	1.006	23.43	5.978	0.448	0.269
10	6.50	1.196	22.17	9.247	-0.204	0.706
พฤติกรรมการมีน้ำใจนักกีฬา (Cronbach's Alpha = 0.373)						
11	5.10	1.094	16.00	12.000	0.173	0.336
12	4.10	1.807	17.00	8.138	0.301	0.201
13	5.37	1.066	15.73	10.823	0.363	0.220
14	3.77	1.357	17.33	9.333	0.402	0.143
15	2.77	1.654	18.33	13.402	-0.135	0.593
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Cronbach's Alpha = 0.728)						
16	6.23	0.679	24.67	8.575	0.561	0.764
17	5.77	1.223	25.13	5.361	0.779	0.679
18	6.30	0.794	24.60	8.179	0.540	0.764
19	6.30	1.119	24.60	6.593	0.595	0.752
20	6.30	0.535	24.60	9.214	0.544	0.778

ตารางภาคผนวกที่ 4 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบ่งตามรายด้านของพฤติกรรมก่อนปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ (Cronbach's Alpha = 0.611)						
21	5.90	0.923	17.97	3.413	0.544	0.416
22	6.37	0.669	17.50	4.259	0.512	0.489
23	5.67	1.322	18.20	2.855	0.340	0.675
24	5.93	0.521	17.93	5.030	0.350	0.592

หมายเหตุ: แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter (1990) (6) และแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยแปลจากแบบสอบถามของ Kerr & Jermier (1978) (8) จากการหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.685 เนื่องจากผู้วิจัยนำแบบสอบถามจากต่างประเทศมาแปล และไม่สามารถตัดทอนหรือลดข้อถามได้ จึงใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

ภาคผนวก จ

การปรับแก้ข้อถามที่มีค่า Corrected Item-Total Correlation ต่ำ

การทดแทนความเป็นผู้นำ จำนวน 33 ข้อ

ข้อ 1 จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรมทำให้ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง

ปรับแก้เป็น จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรม ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยตนเอง

ข้อ 2 จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรมทำให้ท่านปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดได้ด้วยตนเอง

ปรับแก้เป็น จากความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน หรือการได้รับการอบรมทำให้ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างไม่คาดคิดมาก่อนได้ด้วยตนเอง

ข้อ 3 เพราะท่านขาดประสบการณ์และการฝึกอบรม ท่านจึงจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูล และคำแนะนำที่จำเป็นจากหัวหน้างาน

ปรับแก้เป็น ท่านจำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลและคำแนะนำที่จำเป็นจากหัวหน้างาน เพราะท่านขาดประสบการณ์และการฝึกอบรม

ข้อ 4 ท่านเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงานที่ทำงานเดียวกับท่านในการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าท่านปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด?

ปรับแก้เป็น ท่านเชื่อมั่นเพื่อนร่วมงานที่ให้ข้อมูลย้อนกลับว่าท่านปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด?

ข้อ 6 ความพึงพอใจในงานของท่าน มาจากบุคคลที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ไม่ใช่บุคคลอื่นที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกับท่าน

ปรับแก้เป็น ท่านพึงพอใจในงานเพราะบุคคลอื่นที่อยู่ในสายงานเดียวกัน ซึ่งไม่ใช่เพื่อนร่วมงานภายในหน่วยงานเดียวกันกับท่าน

ข้อ 7 ท่านไม่กระตือรือร้นกับรางวัลที่องค์กรเสนอให้ท่านหรือโอกาสที่ท่านจะได้รับ

ปรับแก้เป็น ท่านไม่รู้สึกกระตือรือร้นกับรางวัลหรือโอกาสที่หน่วยงานมอบให้

ข้อ 8 หน่วยงานที่ท่านอยู่เสนอเงินเดือนดึงดูดใจบุคลากรที่มีคุณค่า

ปรับแก้เป็น หน่วยงานของท่านเสนอเงินเดือนเพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณค่า

- ข้อ 9 สิ่งที่ท่านค้นหาและมีคุณค่าในชีวิตของท่าน ไม่สามารถหาได้จากงานหรือจากหน่วยงานที่ท่าน
ปรับแก้เป็น สิ่งที่ท่านให้คุณค่าและค้นหาในชีวิตไม่สามารถหาได้จากงานที่ท่านหรือหน่วยงาน
ของท่าน
- ข้อ 10 ท่านชอบมากเวลาที่ผู้รับผิดชอบกลุ่มบอกท่านว่าต้องทำอะไรบ้าง?
ปรับแก้เป็น ท่านชอบที่หัวหน้าบอกท่านว่าต้องทำอะไร
- ข้อ 11 เวลาที่ท่านมีปัญหา ท่านชอบคิดหาวิธีแก้ไขด้วยตนเองโดยไม่พึ่งคนอื่น
ปรับแก้เป็น ท่านชอบคิดหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตัวของท่าน โดยไม่พึ่งผู้อื่น
- ข้อ 13 หลังจากท่านทำงานเสร็จ ท่านสามารถบอกได้ทันทีว่า ได้ถูกต้อง ผลงานที่ท่านทำถูกต้องหรือไม่
ปรับแก้เป็น หลังจากท่านทำงานเสร็จ ผลงานที่ออกมาท่านสามารถบอกได้ทันทีว่าท่านทำ
ถูกต้องหรือทำผิด
- ข้อ 14 งานที่ท่านทำ ท่านสามารถทำผิดพลาดหรือบกพร่องได้ง่ายโดยไม่มีใครทราบที่ท่านเป็นคนทำ
ปรับแก้เป็น ท่านทำงานผิดพลาดและบกพร่องง่ายโดยไม่มีใครทราบที่ท่านเป็นคนทำงานชิ้นนั้น
- ข้อ 15 จากธรรมชาติภารกิจที่ท่านปฏิบัติ ท่านสามารถระบุความสำเร็จตามความคาดหวังได้ง่าย เมื่อ
ท่านทำงานตามความคาดหวังเสร็จ
ปรับแก้เป็น ธรรมชาติของงานที่ท่านทำ ทำให้ท่านสามารถระบุความสำเร็จตามความคาดหวังได้
ง่าย เมื่อท่านทำงานเสร็จ
- ข้อ 16 จากธรรมชาติภารกิจที่ท่านปฏิบัติ ท่านมีข้อสงสัยว่าวิธีใดดีที่สุดที่จะทำให้งานเสร็จสมบูรณ์
ปรับแก้เป็น ธรรมชาติของงานที่ท่านทำ ท่านสงสัยว่าจะมีวิธีดีที่สุดที่จะทำให้งานเสร็จสมบูรณ์
- ข้อ 17 จากธรรมชาติงานที่ท่านทำ บ่อยครั้งท่านถูกขอร้องให้ทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจประจำของท่าน
ปรับแก้เป็น บ่อยครั้งที่ท่านต้องทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจของท่าน
- ข้อ 18 การเริ่มต้นการทำงานในแต่ละวัน ท่านสามารถคาดการณ์ได้ถูกต้องว่าวันนั้นท่านต้องทำ
อะไรบ้าง
ปรับแก้เป็น การเริ่มต้นทำงานในแต่ละวันท่านเดาได้เลยว่าวันนั้นท่านต้องทำอะไร
- ข้อ 20 งานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ง่าย คนส่วนใหญ่สามารถทำได้เมื่อได้รับความรู้และลงมือ
ปฏิบัติเพียงเล็กน้อย
ปรับแก้เป็น ท่านรับผิดชอบงานที่ง่าย ซึ่งคนส่วนใหญ่สามารถทำได้เมื่อผ่านการฝึกและลงมือ
ปฏิบัติเพียงเล็กน้อย
- ข้อ 21 งานของท่านยากที่จะมีใครมาหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องได้จริงๆ
ปรับแก้เป็น งานของท่านเป็นงานยาก หาผู้มีความรู้ ความสามารถแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องได้ยาก

ข้อ 23 เป็นการยากที่คาดฝันว่าทุกคนจะสนุกสนานกับภารกิจที่ท่านทำ

ปรับแก้เป็น เป็นการยากที่หวังว่าทุกคนจะสนุกสนานกับงานที่ท่านทำ

ข้อ 26 หน้าที่มีความรับผิดชอบของท่านระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

ปรับแก้เป็น หน้าที่มีความรับผิดชอบของท่านระบุเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

ข้อ 28 ตารางการทำงาน แผนงานและงานที่ต้องทำเฉพาะอย่างระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการทำงานของท่านได้

ปรับแก้เป็น มีการกำหนดตารางการทำงาน แผนงาน โครงการและงานที่ต้องทำเฉพาะในความรับผิดชอบ ซึ่งท่านนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานได้

ข้อ 30 กฏระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานโดยตรง

ปรับแก้เป็น กฏระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานช่วยให้ท่านเข้าใจการทำงาน

ข้อ 31 เอกสารงบประมาณ ตารางการปฏิบัติงานและแผนงานต่าง ๆ ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ท่านสามารถนำมาใช้ประโยชน์เป็นส่วนหนึ่งในงานของท่าน

ปรับแก้เป็น ท่านนำเอกสารงบประมาณ ตารางการปฏิบัติงานและแผนงานต่าง ๆ ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ท่านทำ

ข้อ 32 เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และขาดความต่อเนื่อง

ปรับแก้เป็น มีการระบุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งมีความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง

ข้อ 34 หน่วยงานของท่านมีระเบียบปฏิบัติที่เสมือนคัมภีร์ที่ทุกคนยึดถือและล่วงละเมิดมิได้

ปรับแก้เป็น หน่วยงานของท่าน มีระเบียบปฏิบัติที่เสมือนคัมภีร์ที่ทุกคนยึดถือและไม่เคยล่วงละเมิด

ข้อ 35 ทุกคนในหน่วยงานนี้เห็นว่า คู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั่วไปยึดหยุ่นและผ่อนปรนได้

ปรับแก้เป็น ทุกคนในหน่วยงานเห็นว่าคู่มือระเบียบปฏิบัติและนโยบายเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั่วไป

ข้อ 36 ในหน่วยงานของท่าน นโยบายที่กำหนดเหมาะสมกับสถานการณ์ทุกครั้ง ซึ่งทุกคนในหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

ปรับแก้เป็น ในหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และทุกคนในหน่วยงานต้องทำตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

ข้อ 39 ท่านได้ข้อมูลข่าวสารและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่าย

ปรับแก้เป็น ท่านรับข้อมูลข่าวสารและแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์จากเพื่อนร่วมงานที่ทำงานภายนอกหน่วยงานหรือนอกฝ่าย

ข้อ 44 ความพอใจงานของท่าน ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้างานของท่านเอง

ปรับแก้เป็น ความพอใจงานของท่าน ขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มทำงานของท่านมากกว่าหัวหน้างาน

ข้อ 45 งานที่ท่านทำเกี่ยวข้องกับแหล่งงบประมาณ จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าสายตรงของท่าน

ปรับแก้เป็น แหล่งงบประมาณที่จำเป็นในงานที่ท่านทำขึ้นอยู่กับหัวหน้าสายตรงของท่าน

ข้อ 46 งานที่ท่านทำเกี่ยวกับแหล่งทรัพยากรที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน (เช่น ที่เก็บแฟ้มและเครื่องมือ ฯลฯ) ขึ้นตรงกับหัวหน้าสายตรงของท่าน

ปรับแก้เป็น งานที่ท่านทำ ทำให้ท่านต้องขึ้นตรงกับหัวหน้าแม้ไม่เกี่ยวกับเรื่องเงิน

ข้อ 52 ธรรมชาติงานที่ท่านทำ หัวหน้างานติดตามกำกับงานที่ท่านกำลังทำบ้างเป็นครั้งคราว

ปรับแก้เป็น งานที่ท่านทำได้รับการติดตามกำกับจากหัวหน้าหน่วยงานบ้างเป็นครั้งคราว

ข้อ 53 ในการปฏิบัติงานของท่าน หัวหน้าท่านไม่ได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน

ปรับแก้เป็น หัวหน้าไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน ของท่าน

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จำนวน 2 ข้อ

ข้อ 1 ท่านช่วยทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติราชการ

ปรับแก้เป็น ท่านช่วยทำงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาปฏิบัติงาน

ข้อ 6 ท่านตั้งใจทำงานเกิน บรรทัดฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลกำหนดไว้

ปรับแก้เป็น ท่านตั้งใจทำงานมากกว่ามาตรฐานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลกำหนดไว้

ภาคผนวก ข
ผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามหลังปรับ

ตารางภาคผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามหลังปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.937)						
1	4.43	0.568	186.60	717.766	0.025	0.937
2	4.03	0.718	187.00	718.207	0.004	0.938
3	3.47	1.279	187.57	710.392	0.100	0.938
4	3.57	1.073	187.47	695.016	0.401	0.936
5	2.67	1.028	188.37	701.413	0.301	0.936
6	3.20	1.031	187.83	706.489	0.206	0.937
7	2.77	1.223	188.27	688.271	0.453	0.935
8	2.83	1.315	188.20	705.407	0.168	0.938
9	3.07	1.143	187.97	691.757	0.429	0.936
10	2.97	1.159	188.07	686.961	0.503	0.935
11	3.33	1.124	187.70	694.217	0.395	0.936
12	2.70	1.208	188.33	688.092	0.463	0.935
13	3.90	0.759	187.13	690.257	0.703	0.934
14	2.43	1.104	188.60	695.559	0.379	0.936
15	3.83	1.085	187.20	688.648	0.510	0.935
16	3.83	0.834	187.20	697.821	0.462	0.935
17	4.20	0.805	186.83	692.006	0.619	0.935
18	4.00	0.871	187.03	693.275	0.541	0.935

ตารางภาคผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.937)						
19	2.33	1.184	188.70	704.148	0.212	0.937
20	2.60	1.192	188.43	701.151	0.258	0.937
21	3.40	1.003	187.63	684.516	0.635	0.934
22	3.77	0.774	187.27	693.582	0.606	0.935
23	3.70	0.952	187.33	690.506	0.548	0.935
24	3.87	0.900	187.17	696.971	0.444	0.936
25	4.17	0.834	186.87	689.154	0.663	0.934
26	4.37	0.809	186.67	689.540	0.675	0.934
27	4.23	0.858	186.80	687.890	0.671	0.934
28	4.10	0.803	186.93	694.892	0.551	0.935
29	4.00	0.788	187.03	694.240	0.578	0.935
30	4.13	0.681	186.90	692.852	0.712	0.935
31	4.10	0.662	186.93	693.513	0.715	0.935
32	3.47	1.042	187.57	689.426	0.518	0.935
33	3.17	1.085	187.87	694.189	0.411	0.936
34	3.13	1.106	187.90	706.093	0.196	0.937
35	3.73	0.785	187.30	700.562	0.426	0.936
36	3.70	0.837	187.33	692.851	0.575	0.935
37	3.60	0.814	187.43	702.875	0.355	0.936
38	3.23	1.223	187.80	694.648	0.352	0.936
แบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ (Cronbach's Alpha = 0.937)						
39	3.53	0.860	187.50	701.983	0.354	0.936
40	3.60	1.003	187.43	689.151	0.545	0.935
41	3.63	1.217	187.40	686.455	0.485	0.935
42	3.60	1.102	187.43	682.530	0.610	0.934

ตารางภาคผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
43	3.57	1.251	187.47	683.568	0.516	0.935
44	3.53	1.279	187.50	681.500	0.535	0.935
45	3.37	1.217	187.67	682.023	0.556	0.935
46	3.80	1.215	187.23	685.220	0.506	0.935
47	4.03	1.189	187.00	684.414	0.531	0.935
48	4.10	1.155	186.93	680.961	0.606	0.934
49	3.90	1.155	187.13	683.085	0.570	0.935
50	3.53	0.937	187.50	690.397	0.560	0.935
51	3.33	1.241	187.70	685.941	0.483	0.935
52	3.37	1.129	187.67	687.885	0.502	0.935
53	3.17	1.177	187.87	679.706	0.615	0.934
54	2.93	1.230	188.10	698.852	0.284	0.937
แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Cronbach's Alpha = 0.936)						
1	5.93	1.311	129.30	382.700	0.591	0.934
2	5.57	1.104	129.67	381.747	0.736	0.932
3	5.63	1.520	129.60	378.593	0.572	0.934
4	6.07	1.081	129.17	376.695	0.879	0.931
แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Cronbach's Alpha = 0.936)						
5	6.00	1.114	129.23	376.461	0.857	0.931
6	5.80	1.324	129.43	377.357	0.693	0.932
7	5.57	1.591	129.67	377.471	0.562	0.935
8	5.93	1.172	129.30	378.010	0.775	0.932
9	5.73	1.143	129.50	382.466	0.693	0.933
10	6.10	1.155	129.13	378.809	0.769	0.932
11	5.23	1.194	130.00	380.966	0.694	0.933
12	4.00	1.857	131.23	390.323	0.286	0.941

ตารางภาคผนวกที่ 5 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
13	5.60	1.499	129.63	378.930	0.575	0.934
14	3.90	1.583	131.33	404.437	0.122	0.942
15	3.23	1.995	132.00	410.345	0.005	0.947
16	5.97	1.299	129.27	380.202	0.648	0.933
17	5.83	1.206	129.40	381.145	0.683	0.933
18	6.27	1.202	128.97	377.482	0.767	0.932
19	6.17	1.262	129.07	378.616	0.703	0.932
20	6.10	1.242	129.13	374.740	0.800	0.931
21	6.13	1.106	129.10	380.024	0.777	0.932
22	6.33	1.061	128.90	377.541	0.875	0.931
23	5.87	1.332	129.37	383.068	0.573	0.934
24	6.27	1.081	128.97	378.654	0.830	0.931

ตารางภาคผนวกที่ 6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ
แบ่งตามคุณลักษณะหลังปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
คุณลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Cronbach's Alpha = 0.622)						
1	4.43	0.568	34.60	33.076	-0.008	0.634
2	4.03	0.718	35.00	34.483	-0.196	0.659
3	3.47	1.279	35.57	31.013	0.049	0.649
4	3.57	1.073	35.47	30.120	0.176	0.618
5	2.67	1.028	36.37	27.620	0.432	0.571
6	3.20	1.031	35.83	28.489	0.345	0.587
7	2.77	1.223	36.27	25.857	0.482	0.553
8	2.83	1.315	36.20	29.752	0.130	0.634
9	3.07	1.143	35.97	27.068	0.418	0.570
10	2.97	1.159	36.07	27.651	0.357	0.583
11	3.33	1.124	35.70	27.872	0.354	0.584
12	2.70	1.208	36.33	24.782	0.591	0.528
คุณลักษณะภารกิจ (Cronbach's Alpha = 0.835)						
13	3.90	0.759	37.97	42.378	0.502	0.824
14	2.43	1.104	39.43	41.564	0.360	0.835
15	3.83	1.085	38.03	40.585	0.445	0.828
16	3.83	0.834	38.03	41.068	0.575	0.818
17	4.20	0.805	37.67	41.471	0.559	0.820
18	4.00	0.871	37.87	40.120	0.638	0.813
19	2.33	1.184	39.53	40.809	0.377	0.835
คุณลักษณะภารกิจ (Cronbach's Alpha = 0.835)						
20	2.60	1.192	39.27	41.030	0.358	0.837
21	3.40	1.003	38.47	40.533	0.499	0.823
22	3.77	0.774	38.10	41.334	0.601	0.817

ตารางภาคผนวกที่ 6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ
แบ่งตามคุณลักษณะหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23	3.70	0.952	38.17	38.902	0.682	0.808
24	3.87	0.900	38.00	40.552	0.572	0.818
คุณลักษณะขององค์การ (Cronbach's Alpha = 0.923)						
25	4.17	0.834	105.97	284.378	0.594	0.920
26	4.37	0.809	105.77	282.254	0.694	0.919
27	4.23	0.858	105.90	281.472	0.679	0.919
28	4.10	0.803	106.03	284.792	0.603	0.920
29	4.00	0.788	106.13	286.257	0.559	0.920
30	4.13	0.681	106.00	284.552	0.729	0.919
31	4.10	0.662	106.03	284.999	0.731	0.919
32	3.47	1.042	106.67	281.609	0.546	0.920
33	3.17	1.085	106.97	288.378	0.331	0.923
34	3.13	1.106	107.00	294.069	0.171	0.926
35	3.73	0.785	106.40	289.697	0.429	0.922
36	3.70	0.837	106.43	286.254	0.523	0.921
37	3.60	0.814	106.53	289.775	0.409	0.922
38	3.23	1.223	106.90	285.472	0.358	0.923
คุณลักษณะขององค์การ (Cronbach's Alpha = 0.923)						
39	3.53	0.860	106.60	290.662	0.354	0.923
40	3.60	1.003	106.53	282.051	0.555	0.920
41	3.63	1.217	106.50	277.776	0.555	0.920
42	3.60	1.102	106.53	278.878	0.589	0.920
43	3.57	1.251	106.57	273.564	0.644	0.919
44	3.53	1.279	106.60	273.490	0.630	0.919
45	3.37	1.217	106.77	282.530	0.434	0.922

ตารางภาคผนวกที่ 6 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ
แบ่งตามคุณลักษณะหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
46	3.80	1.215	106.33	281.540	0.460	0.922
47	4.03	1.189	106.10	277.610	0.574	0.920
48	4.10	1.155	106.03	276.102	0.634	0.919
49	3.90	1.155	106.23	277.013	0.609	0.919
50	3.53	0.937	106.60	283.490	0.552	0.920
51	3.33	1.241	106.80	280.028	0.486	0.921
52	3.37	1.129	106.77	276.737	0.633	0.919
53	3.17	1.177	106.97	277.068	0.595	0.919
54	2.93	1.230	107.20	289.683	0.253	0.925

ตารางภาคผนวกที่ 7 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบ่งตามรายด้านของพฤติกรรมหลังปรับ

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
พฤติกรรมกรมุ่งผลเพื่อผู้อื่น (Cronbach's Alpha = 0.896)						
1	5.93	1.311	23.27	17.513	0.713	0.881
2	5.57	1.104	23.63	18.240	0.806	0.863
3	5.63	1.520	23.57	15.426	0.781	0.871
4	6.07	1.081	23.13	18.947	0.738	0.877
5	6.00	1.114	23.20	18.717	0.737	0.876
พฤติกรรมกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Cronbach's Alpha = 0.869)						
6	5.80	1.324	23.33	18.437	0.619	0.860
7	5.57	1.591	23.57	17.702	0.522	0.899
8	5.93	1.172	23.20	16.993	0.916	0.790
9	5.73	1.143	23.40	18.593	0.743	0.832
10	6.10	1.155	23.03	18.240	0.775	0.824
พฤติกรรมกรมุ่งใจนักกีฬา (Cronbach's Alpha = 0.690)						
11	5.23	1.194	16.73	24.133	0.411	0.660
12	4.00	1.857	17.97	18.171	0.553	0.588
13	5.60	1.499	16.37	22.585	0.389	0.663
14	3.90	1.583	18.07	20.823	0.488	0.623
15	3.23	1.995	18.73	19.030	0.424	0.659
พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Cronbach's Alpha = 0.930)						
16	5.97	1.299	24.37	20.999	0.628	0.950
17	5.83	1.206	24.50	20.466	0.755	0.925
18	6.27	1.202	24.07	19.237	0.899	0.898
19	6.17	1.262	24.17	18.833	0.889	0.900
20	6.10	1.242	24.23	18.668	0.928	0.892

ตารางภาคผนวกที่ 7 การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบ่งตามรายด้านของพฤติกรรมหลังปรับ (ต่อ)

ข้อ	Mean	SD	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ (Cronbach's Alpha = 0.903)						
21	6.13	1.106	18.47	9.568	0.818	0.862
22	6.33	1.061	18.27	9.168	0.948	0.818
23	5.87	1.332	18.73	9.857	0.568	0.965
24	6.27	1.081	18.33	9.471	0.864	0.847

หมายเหตุ: แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter (1990) (6) และแบบสอบถามการทดแทนความเป็นผู้นำ ผู้วิจัยแปลจากแบบสอบถามของ Kerr & Jermier (1978)(8) เนื่องจากผู้วิจัยนำแบบสอบถามจากต่างประเทศมาแปลและไม่สามารถตัดทอนหรือลดข้อถามได้ จึงใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ สำหรับกำหนดค่า Corrected Item-Total Correlation ไว้ที่ 0.2 เนื่องจากเป็นแบบสอบถามที่ เนื่องจากเป็นแบบสอบถามต่างประเทศที่แปลและนำมาใช้ที่ประเทศไทยครั้งแรก

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายก่อนคำ พลวงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	17 เมษายน พ.ศ.2517
สถานที่เกิด	จังหวัดหนองคาย ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พ.ศ.2546-2548) ปริญญาสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.2554-2557) วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข
ทุนการศึกษา/ทุนวิจัย/รางวัลที่ได้	“วิทยานิพนธ์ ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยบางส่วน จากสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล”
ที่อยู่ปัจจุบัน	325 หมู่ 6 บ้านสมสนุก ตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ 38150
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล บ้านโลกกะแซตำบลบ้านด้อง อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ โทรศัพท์ (042) 489-012 E-mail: kpiodine@hotmail.com