

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร  
ที่มีผลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร  
กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด  
Organizational Culture, Leadership Performances and Organizational  
Trust Affecting Acceptance Organizational Change  
A Case of Siam Multi Services Limited

พิมพ์พิมล สาระหงส์ และ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด 2) บทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด 3) ความไว้วางใจในองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมทำวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด ผู้วิจัยได้คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple linear Regression) และการวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่าการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, บทบาทความเป็นผู้นำ, ไว้วางใจในองค์กร

Abstract

The objectives of this study were to: 1) study the organizational culture factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited, 2) study the leadership performances factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited, 3) study the

organizational trust factor affecting acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited. The researcher used the questionnaire to be a tool to collect the data. The sample of the study was the employees in Siam Multi Services Limited, which was presented 400 employees in order to be used in this study. The statistics used was the descriptive statistics, which described in frequency, percentage mean, and standard deviation and the inferential statistics used was the multiple regression analysis. The results found that the organizational culture factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited, the leadership performances factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited, and the organizational trust factor was found affected acceptance organizational change: a case of Siam Multi Services Limited with the statistical significance of 0.05

Keyword: organizational culture, leadership performances, organizational trust

## บทนำ

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัดด้วยความเร็วเวลาเพียงเสี้ยววินาทีเท่านั้น กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็น ที่ต้องปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ด้านบริหารองค์การ จากเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์การเน้นความมั่นคงไปสู่ มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ให้แก่พนักงานระดับล่าง จากแนวคิดขององค์การที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของคน และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น มิใช่เรื่องใหม่ แต่เกิดขึ้นตลอดเวลาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน และอนาคตเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เกิดจากการกระตุ้นของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ตลอดจนกระบวนการบริหารงานภายในองค์การ เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน นั่นคือ โลกยุคการสื่อสารไร้พรมแดน รวมถึงความอยู่รอดในโลกของธุรกิจ ดังนั้น การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานภายในองค์การราบรื่น และลดผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นได้ คำว่า “การเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเกิดจากการปรับตัวขององค์การเพื่อการดำรงอยู่ในโลกธุรกิจ อาทิ สิ่งแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นในองค์การ ความรับผิดชอบ

ต่อสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ปริมาณการผลิต ตลอดจนการเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถแบ่งปัจจัยของแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก แรงกระตุ้นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น สามารถแบ่งได้จากการจัดหมวดหมู่ของ PEST Analysis Model ปัจจัยภายในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) Formal Subsystem ประกอบด้วย การบริหาร การจัดการการผลิต เป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การบริหาร โครงสร้างขององค์กร และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร 2) Informal Subsystem ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร การเมืองในองค์กร รวมถึงภาวะความเป็นผู้นำ ตัวอย่างปัจจัยภายในองค์กรที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ ในองค์กร การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือ ความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมีได้หมายรวมถึงทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่งๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ คือ การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสร้างตัวแบบ (Modeling) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย ความไว้วางใจในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกความมั่นใจและการสนับสนุน ที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นความเชื่อที่องค์กรต้องซื้อตรงและสร้างความผูกพัน (Gilbert and Tang, 1998) ความไว้วางใจในองค์กรเป็นพื้นฐานจากผลของโครงสร้างสังคม ในการลดความไม่แน่นอนและให้ความรู้สึกมั่นคงต่ออนาคต ซึ่งแตกต่างกับความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาตรงที่ ความไว้วางใจในองค์กรไม่ มุ่งเจาะจงที่บุคคล (person-specific) แต่เจาะจงที่สถานการณ์ (situation-specific) (McKnight et al., 2006) เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความเชื่อของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับคน (เช่น กฎระเบียบ การค้าประกันและสัญญา) เป็นสถานที่ที่ทำให้บุคคลคาดหวังต่อความสำเร็จในอนาคต Zucker (1986) มองความไว้วางใจในองค์กร ในรูปของโครงสร้างทางสังคม เป็นกลุ่มของความคาดหวังทางสังคมที่ถูกแบ่งปันจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ความไว้วางใจเป็นผลจากสามแหล่ง ดังนี้ ประการแรก คือ ความไว้วางใจบนพื้นฐานกระบวนการ (process-based trust) ว่า ถูกเชื่อมโยง จากการบันทึกการปฏิบัติในอดีต เป็นการแลกเปลี่ยนทางประวัติศาสตร์ ที่ถูกรู้และนับถือ ประการที่สอง คือ ความไว้วางใจบนพื้นฐานบุคคล (person-based

trust) ว่า ความไว้วางใจถูกเชื่อมโยงจากความคล้ายคลึงระหว่างบุคคล และประการสุดท้าย คือ ความไว้วางใจบนพื้นฐานสถาบัน (institution-based trust) ว่า ถูกเชื่อมโยงจากการทำงานที่เป็นทางการดังเช่น ความเป็นมืออาชีพ ความไว้วางใจในองค์กร เกี่ยวพันกับความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร ทั้งเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบองค์กร กลุ่มงาน และผู้บริหารระดับสูง อาจรวมถึงความไว้วางใจระหว่างองค์กร หรือผสมผสานในหลายด้านขององค์กร องค์ประกอบของความไว้วางใจนี้ อาจจะเป็นตัวแทนของความสัมพันธ์แต่ไม่ใช่โครงสร้างที่ชัดเจน ทั้งอาจจะเป็นความเป็นไปได้ที่บุคคลอาจจะ แสดงความไว้วางใจในหนึ่งด้านหรือหลายด้าน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด

### วัตถุประสงค์

การวิจัยเรื่องการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
2. เพื่อศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
3. เพื่อศึกษาความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด

### สมมติฐาน

การวิจัยเรื่องการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำและความไว้วางใจในองค์กรที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด มีการกำหนดสมมติฐานดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
2. บทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
3. ความไว้วางใจในองค์กร มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด

### ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กร บทบาทความเป็นผู้นำ และความไว้วางใจในองค์กร ที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

### วิธีการวิจัย

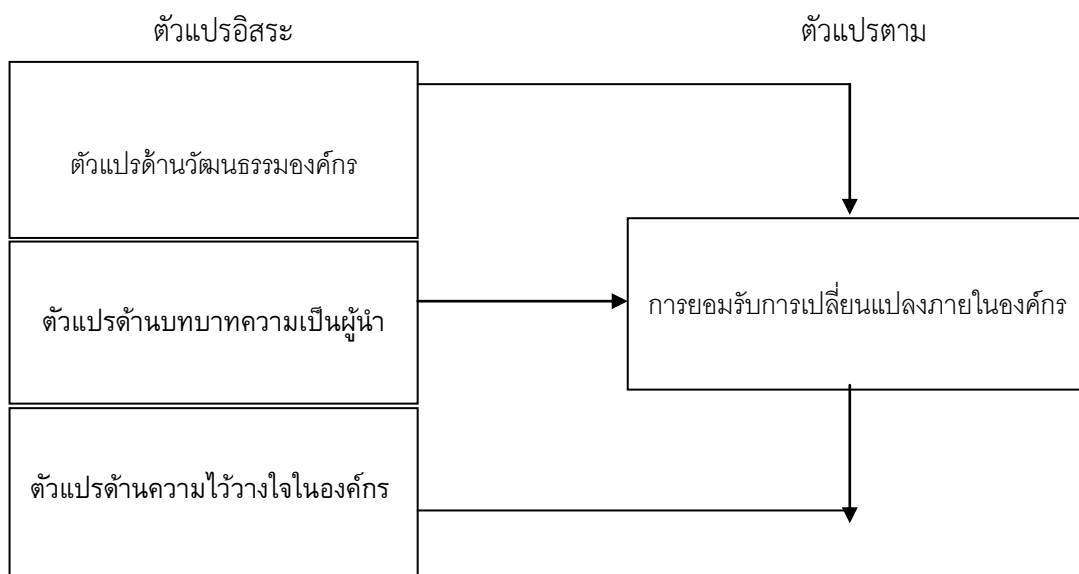
การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิธีการสำรวจ โดยวัดครั้งเดียว โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม แบบปลายปิด (Close-ended Questionnaire) ที่ประกอบด้วยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ข้อมูลปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ ข้อมูลปัจจัยด้านความไว้วางใจในองค์กร การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร : กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด โดยเนื่องจากกลุ่มประชากรไม่จำกัดจำนวน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ซึ่งได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน โดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในวันที่ 1 กันยายน 2559 จำนวน 400 คน

การกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจะกำหนดตัวแปร 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่
  - 1.1. ตัวแปรด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
  - 1.2. ตัวแปรด้านปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำของพนักงานบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด
  - 1.3. ตัวแปรด้านปัจจัยความไว้วางใจในองค์กรของพนักงานบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย



### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

สำหรับผลงานวิจัยนี้สามารถสรุปข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และ ข้อมูลสถิติเชิงอนุมาน(Inferential Statistics) ดังนี้ ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 40-59 ปี มีสถานภาพสมรส ระดับ การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มีรายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท ผลการวิเคราะห์สถิติเชิง อนุมาน (Inferential Statistics) ซึ่งได้แก่การวิเคราะห์สมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยมีการรายงานผลตาม ตารางดังนี้

**ตารางที่ 1:** ตารางแสดงค่าตัวแปรปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพล ต่อการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด ด้วยวิธีวิเคราะห์การ ถดถอยอย่างง่าย (Simple- Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์การ ถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	.335	7.105	.000*

$$R^2 = .335, F\text{-Value} = 50.481, n = 400, P\text{-Value} \geq 0.05^*$$

จากตารางที่ 1 พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ 33.5 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 2 :** ตารางแสดงค่าตัวแปรปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด ด้วยวิธีวิเคราะห์การ ถดถอยอย่างง่าย (Simple-Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์การ ถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ	.138	2.789	.005*

$$R^2 = .138, F\text{-Value} = 7.778, n = 400, P\text{-Value} \geq 0.05^*$$

จากตารางที่ 2 พบว่าปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ 13.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตารางที่ 3 :** ตารางแสดงค่าตัวแปรปัจจัยด้านความไว้วางใจ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด ด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis)

ตัวแปรอิสระ	สัมประสิทธิ์การถดถอย (Beta)	ค่า t	Sig (P - Value)
ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	.450	10.067	.000*

$R^2 = .450$ , F-Value = 101.340, n = 400, P-Value  $\geq 0.05^*$

จากตารางที่ 3 พบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจ มีอิทธิพลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท สยามมัลติ-เซอร์วิส จำกัด โดยรวมร้อยละ 45.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 1 :** ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke และ Lafferty, (1989 อ้างในจารุวรรณ ประดา, 2545) คือวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์(The Constructive Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญในค่านิยมการทำงาน ที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง เพื่อให้เกิดการกล้าคิดและกล้าทำงานด้วยกันมากขึ้น และส่งผลให้พนักงานทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้และความพึงพอใจของบุคลากรที่ต้องการให้บรรลุผล วัตถุประสงค์งานที่วางไว้และความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดความสำเร็จงานที่ทำ ทำให้มีมิติสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 มิติคือ 1 มิติมุ่งความสำเร็จ คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในองค์กร โดยภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดีมีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานในองค์กรเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีความสุขในระหว่างทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือ พนักงานในองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงาน และรู้สึกว่าการทำงานมีความท้าทายในการทำงานอยู่ตลอดเวลา 2 มิติมุ่งสัจการแห่งตน คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงานของพนักงานในทิศทางสร้างสรรค์โดยมุ่งให้พนักงานทำตามความคาดหวัง สิ่งสำคัญคือต้องการได้งานที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณงานโดยที่เป้าหมายของมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับตำแหน่งงานของพนักงานในองค์กร ทุกคนมีทุ่มเทการทำงานและภูมิใจในงานที่ตนเองได้รับพนักงานทุกคนได้รับการฝึกพัฒนางานให้เก่งขึ้นอยู่เสมอ รวมทั้งมีความอิสระในความคิดมากยิ่งขึ้นจุดเด่น คือ พนักงานในองค์กรจะยึดมั่นผูกพันกับงานที่ทำและมีความพร้อมในการทำงานสูง 3 มิติมุ่งบุคคล คือ องค์กรที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกในระหว่างการทำงาน โดยให้พนักงานคนใดคนหนึ่งเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร

โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร โดยให้มีลักษณะงานที่มีการติดต่อสื่อสารที่ตีความและเป็นกันเองทำให้พนักงานมีความภูมิใจในหน้าที่ทำงาน และมีความสุขในงานที่ตนเองทำปราศจากความทุกข์ต่อการสอนการนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กรจะได้รับการพัฒนาฝีมือการทำงานอยู่ตลอดจุดเด่น คือ ทรัพยากรบุคคลจะมีค่าสูงสุดในองค์กร 4 มิติมุ่งไม่ตรีคือ องค์กรที่มีลักษณะให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรซึ่งกันและกัน ในองค์กรมีการเปิดเผย จริงใจเป็นกันเอง ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน และรับรู้ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม จุดเด่น คือ ความความจริงใจต่อในหมู่เพื่อนร่วมงานซึ่งกันและกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยานุช ช่างเหล็ก (2554) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานของร้านอาหารในจังหวัดชลบุรีงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้และประสิทธิภาพการดำเนินงานร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี จากสภาวะการณ์ในปัจจุบัน การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารสูงขึ้น และผู้บริโภคแสวงหาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของตน ทำให้ร้านอาหารต่างๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างสรรค์กระบวนการนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรม องค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ที่มากที่สุดคือ วัฒนธรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมหลักที่สามารถเอื้อต่อการจัดการความรู้โดยตรงการจัดการความรู้ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนางานพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร ทำให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ผ่านการจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้ที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อบุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีก็ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรดียิ่งขึ้นตามไปด้วย

**สมมติฐานข้อที่ 2 :** ปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านบทบาทความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสฤเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4ด้าน ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่ เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรม เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการ ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความ ไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของ พันธกิจแก่ผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะ ใช้สัญลักษณ์ และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายาม จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็น ความสำคัญว่า



เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเอง และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญใน การส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการ เป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการ ช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้วิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษาธุรกิจวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคมและพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**สมมติฐานข้อที่ 3 :** ปัจจัยด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านความไว้วางใจมีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ กล่าวได้ว่า ความไว้วางใจในองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างของความสัมพันธ์ของความไว้วางใจอยู่ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จ มีการสร้าง รากฐานที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจแนวขวาง lateral trust เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สอง คือ ความไว้วางใจแนวตั้ง vertical trust เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและ ความไว้วางใจภายนอก external trust เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Cummings และ Bromiley (1996) ที่เสนอรูปแบบความไว้วางใจ 2 รูปแบบ คือ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (intra-organizational trust) หรือความไว้วางใจในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์การ และความไว้วางใจระหว่างองค์การ (inter-organizational trust) หรือความไว้วางใจระหว่างบุคคลภายนอกหรือองค์การอื่น Cummings และ Bromiley (1996) อธิบายความไว้วางใจในสามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรก คือ อารมณ์ความรู้สึก (affective) หรือบุคคลมีความรู้สึกอย่างไร องค์ประกอบที่สอง คือ ความรู้ความเข้าใจ (cognitive) หรือบุคคลคิดอย่างไร องค์ประกอบสุดท้าย คือ พฤติกรรมที่ตั้งใจ (intended behavior) หรือบุคคลตั้งใจแสดงพฤติกรรมอย่างไร ส่วน McAllister (1995) อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นสภาวะทางจิตวิทยาและจำแนกความไว้วางใจออกเป็น ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (cognition-based

trust) หมายถึง การรับรู้ว่าคุณเลือกผู้ซึ่งไว้วางใจในสิ่งที่น่าเชื่อถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่า เป็นเหตุผลที่ดีและความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (affective-based trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริง ที่จะให้สวัสดิการแก่หุ้นส่วนมีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญและเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

Lewicki et al. (1998) เสนอว่า ทั้งความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจ ไม่ใช่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกันหรืออยู่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่แทนที่จะแยกออกจากกันแต่ทว่า มีความเกี่ยวพันกัน โครงสร้างมีมิติเดียวที่อาจจะอยู่ร่วมกันควบคู่กันไปภายในบุคคล เช่นเดียวกับ Jones และ George (1998) เสนอแนวความคิดความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจ เจื่อนไขความไว้วางใจและเจื่อนไขความไม่ไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างเดี่ยวของความไว้วางใจ พวกเขาเสนอว่า ความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor's values) ทศนคติและอารมณ์ การศึกษาความไว้วางใจอื่น ๆ เสนอว่า ความไว้วางใจ เป็นแนวคิดที่เป็นกลาง meso concept ที่บูรณาการทั้งระดับจุลภาค คือ กระบวนการทางจิตวิทยาและระดับมหภาค คือ ความยึดหยุ่นทางสถาบัน (House, Rousseau and Thomas-Hunt, 1995) ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชร วรรณันต์กุล (2559) การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานครโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ ทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือด้วยวิธีการของครอนบาร์คแอลฟา กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานครจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.958 โดยแจกกับพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย พบว่าความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา แรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในหัวเรื่องนี้ควรนำข้อมูลนี้ไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในอนาคตเพื่อจะได้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงไป และทำการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย และตั้งสมมติฐานเปรียบเทียบคะแนนค่าเฉลี่ยเพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นโดยครอบคลุมในส่วนของกรุงเทพ และปริมณฑลเพื่อผลการวิจัยจะได้ครอบคลุมและมีความถูกต้องมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- มัทณี บุญประเสริฐ. (2557) วัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรม และคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทเอกชนเขตห้วยขวาง  
<http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1575/1/matthanee.boon.pdf>
- กาญจนา เกสร. (2555) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตปทุมธานี  
<http://www.repository.rmutt.ac.th/bitstream/handle/123456789/1473/136388.pdf?sequence=1>
- อภิชยา บุญเจริญ. (2556) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้  
[http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Apichaya\\_B.pdf](http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Apichaya_B.pdf)
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว. (ม.ป.ป.) อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร  
<http://www.thaiejournal.com/journal/2555volumes4/7RuchaRin.pdf>
- สุทธนา อ้นเกียรติพงษ์. (2555) วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการของผู้บริหารในอุตสาหกรรมเซรามิก จังหวัดลำปาง  
<http://it.nation.ac.th/studentresearch/search.php?id=65>
- กัมพล คุณพันธ์. (2556) ทศนคติของบุคลากรในองค์กรต่อการผสมผสานวัฒนธรรมขององค์กร กรณีบริษัท ส.บุญมีฤทธิ์วิศวกรรม จำกัด  
[http://bkkthon.ac.th/home/user\\_files/department/department23/files/is\\_56\\_1.pdf](http://bkkthon.ac.th/home/user_files/department/department23/files/is_56_1.pdf)
- วัชร วรรณนันทกุล. (2559) การศึกษาปัจจัยความไว้วางใจในองค์กร ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านปทุมวัน กรุงเทพมหานคร <http://dspace.bu.ac.th/handle/123456789/1887>
- สมจินตนา คุ่มภักย์. (2553) การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย [libdcms.nida.ac.th/thesis6/2553/b167375.pdf](http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2553/b167375.pdf)
- สุรีย์ภรณ์ ทรรคนิยากร. (2541) ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร : กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย  
[http://library.cmu.ac.th/digital\\_collection/etheses/detail.php?id=5217&word=มาลี](http://library.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/detail.php?id=5217&word=มาลี)
- มาลี จุฑา. (2542) แนวคิดและการสังเคราะห์ตัวแปรที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน [www.klaengvec.ac.th/32042014/บทที่%2021.docx](http://www.klaengvec.ac.th/32042014/บทที่%2021.docx)

สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556) วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรม

การทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของผู้บริหารในองค์การเอกชน

<http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2556/b180477.pdf>

พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. (ม.ป.ป.) แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

[www.sdtc.go.th/upload/forum/think.doc](http://www.sdtc.go.th/upload/forum/think.doc)

มนูญ ทยานานุกัณฑ์. (2557) การเปลี่ยนแปลงองค์กร

[http://peoplevalue.co.th/346/http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/  
/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%84%E0%B8%A  
7%E0%B9%89%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%83%E0%B8%8  
8.htm](http://peoplevalue.co.th/346/http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/%E0%B8%84%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%A1%E0%B9%84%E0%B8%A7%E0%B9%89%E0%B8%A7%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B9%83%E0%B8%88.htm)

พิจักษณา วงศาโรจน (2557) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ : กรณีศึกษา กรมกำลังพลทหารบก

<http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1186/1/pijuksana.vong.pdf>