

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)  
กรณีศึกษา สำนักงานใหญ่

Influences of Creative Leadership and Organizational Culture on  
Organization Citizenship Behavior of Central Pattana Public Company Limited:  
A Case Study of Headquarters

วัชรี้ คงทรัพย์<sup>1</sup> และพิพัฒน์ นนทนาธรณ์<sup>2</sup>

Watchree Kongsut<sup>1</sup> and Phiphat Nonthanathorn<sup>2</sup>

Received 21 มิ.ย. 2562 & Retrieved 1 ก.ค. 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การ 3. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของวัฒนธรรมขององค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ 4. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านวัฒนธรรมขององค์การของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับผู้บริหารระดับกลางจำนวน 300 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

ผลการวิจัยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่าง 0.264 - 0.669 มีนัยสำคัญทุกตัวแปร จากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้ร้อยละ 50 นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าความแปรผันที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ร้อยละ 72 สุดท้ายวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ

---

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ e-mail : watchree.k@ku.th

Master of Business Administration, Faculty of Business Administration of Kasetsart University.

<sup>2</sup> ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ e-mail : fbusppn@ku.ac.th

Department of Management, Faculty of Business Administration. Kasetsart University.

องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าดัชนีความเหมาะสม  $\chi^2 / df = 1.25, CFI = 1.00, NNFI = 1.00, RMSEA = 0.029$  และ 90% CI for RMSEA = 0.050

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์, วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### Abstract

The objectives of this research are 1. to study the level and relationship between creative leadership organization culture and organization citizenship behavior 2. to study the influence of creative leadership affecting organization culture 3. to study the influence of organizational culture on organization citizenship behavior 4. to study the influence of creative leadership affecting organization citizenship behavior both organizations directly and indirectly via organization culture of Central Pattana Public Company Limited. Judgment sampling was conducted, and the sample size of 300 employees at the operational level to the middle management level.

The research results found that correlation coefficient among observable variables were 0.264 – 0.669 and every variable had a significant level. From structural equation modeling, it found that creative leadership had an influence on organizational culture with significantly and variance predicted by creative leadership with 50 percent. Moreover, creative leadership had the direct effect on organization citizenship behavior with significantly and had the indirect effect via organizational culture with significantly and variance predicted by strategic leadership with 72 percent. Finally, organizational culture had the direct effect on organization citizenship behavior with significantly. Fit indices of the model were  $\chi^2 / df = 1.25, CFI = 1.00, NNFI = 1.00, RMSEA = 0.029$  และ 90% CI for RMSEA = 0.050

**Keywords:** Creative Leadership, Organizational Culture and Organization Citizenship Behavior

## ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2523 ดำเนินธุรกิจด้านการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบศูนย์การค้าที่เป็น ศูนย์รวมธุรกิจมีการบริการที่หลากหลาย ประกอบด้วย โรงแรม ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์ มาเก็ต ร้านค้าย่อย อาคารสำนักงาน ห้องแสดง สินค้า และที่จอดรถขนาดใหญ่ ซึ่งความหลากหลายของการบริการนี้เองที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่นำมาสู่ความสำเร็จทำให้ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ขึ้นเป็นผู้นำ ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อการค้าปลีกอันดับต้นๆของประเทศไทย แต่ในปัจจุบันธุรกิจ ศูนย์การค้ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงขึ้น เรื่อย ๆ จนเป็นสาเหตุให้หลายๆองค์กรเกิดผลกระทบขึ้นในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจการค้าออนไลน์ได้ สร้างผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าอย่างมาก และกำลังปรากฏภาพให้เห็นชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนวิถีชีวิตในการซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไปของคนในยุคปัจจุบันที่เข้าหากการชื้อขายออนไลน์มากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องตระหนักและหาวิธีทางต่าง ๆ ที่สามารถรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกการแข่งขันในปัจจุบันไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือแม้กระทั่งปัจจัยภายในขององค์กร ผู้ประกอบการ ศูนย์การค้าแต่ละรายมีความพยายามในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการแข่งขันกันมากขึ้น แต่ด้วยสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทำให้ผู้บริหารศูนย์การค้าจะต้องมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทุก ๆ ด้าน เพื่อส่งต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่บริษัทกำหนดไว้ แต่ทรัพยากรบุคคลก็มีความหลากหลาย ความแตกต่างทางพฤติกรรมของบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างยั่งยืน เป็นพฤติกรรมที่บุคคลเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร เช่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Organ,1988) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและช่วยวางรากฐานให้องค์กรมีความเข้มแข็งและมั่นคงในการต่อสู้และแข่งขันกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญและลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรแล้วนั้น ผู้ที่มีอิทธิพลในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ลุล่วง คือ ผู้นำหรือหัวหน้างาน เนื่องจากผู้มาเป็นบุคคลที่ต้องเป็นแบบอย่างทั้งด้านปฏิบัติงานและเป็นผู้นำทางด้านแนวคิดให้แก่พนักงาน ดังนั้นบทบาทของผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งและจากสภาพใน

ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้รับความสนใจ เนื่องจากเป็นผู้นำแบบมีการปรับเปลี่ยนไปตาม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม นำไปสู่อนาคตใหม่ โดยมีการคิดไตร่ตรองอย่าง ละเอียดและกระตุ้นให้เกิดความ สร้างสรรค์ ที่ ชักจูงให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีความ สร้างสรรค์ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบทางความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่มีของสมาชิกใน องค์การ สะท้อน ออกมายังพฤติกรรม และ ระเบียบปฏิบัติที่เกิดขึ้น โดยวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ ต้องใช้เวลาในการสั่งสมจากการเรียนรู้ และ ถ่ายทอดทางสังคม ดังนั้นลักษณะของ วัฒนธรรมองค์กรจึงมีหน้าที่สำคัญในการแก้ ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐาน ขององค์กร จัดระเบียบภายในองค์กร ซึ่ง แนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว สร้าง เอกลักษณ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกและช่วยลด ความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติ อยู่เสมอ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของ บริษัท เช่นทรลพัฒนา จำกัด (มหาชน) หนึ่งใน ธุรกิจศูนย์การค้าของประเทศไทย ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่ว่า เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าในระดับ ภูมิภาคที่ได้รับการชื่นชมสูงสุดจากทุกคน และ

ไม่หยุดนิ่งในการสร้างประสบการณ์ แห่งความ สุขในระดับโลก และมีพันธกิจ 4 ข้อ เพื่อให้ได้ บรรลุวิสัยทัศน์ ได้แก่ เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ ทุกคนชื่นชม เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่ไม่หยุด นิ่ง เป็นผู้พัฒนาศูนย์การค้าในระดับภูมิภาค และเป็นผู้สร้างประสบการณ์ความสุขที่เหนือ กว่า ผู้วิจัยจึงคาดหวังว่าองค์การดังกล่าวจะมี พฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์และมี พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้ วิจัยคาดหวังว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผล ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การในการนำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางใน การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ หัวหน้างาน ให้มี พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อัน ส่งผลให้ องค์การเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและนำพาองค์กร สู่อำนาจเป็นเลิศ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรม องค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การของบริษัท เช่นทรลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมขององค์การ ของบริษัท เช่นทรลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่
3. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของ

วัฒนธรรมขององค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบริษัท เช่น ทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

4. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งทางตรงและทาง อ้อม ผ่านวัฒนธรรมขององค์การ ของบริษัท เช่น ทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

### สมมติฐานการวิจัย

H1: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H2: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพล ต่อวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ

H3: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของ อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ

H4: ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ทั้งทางตรง และทางอ้อมผ่านทางปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### บททวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของปัจเจก ชนหรือเป็นบุคคลเดียวที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นจะ เห็นได้ว่าการกล่าวถึงบุคคลที่เป็นผู้นำเพียงคน เดียวมิได้เป็นกลุ่มคนและคนๆ นั้นมีอิทธิพลต่อ ผู้อื่นจะเป็นคนเดียวหรือหลายคนก็ได้แต่ โดย

ทั่วไปก็ต้องหมายถึงการมีอิทธิพลกับคนหมู่ มาก (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2558) ในการวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์จาก Robinson (2007) เนื่องจาก เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญในปัจจุบัน และอนาคตทุกอย่างองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยน ไปตามความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การนำพาองค์การหรือสังคมเป็นไปตามการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นั้น โดยมีการ คิดไตร่ตรองอย่างละเอียดและกระตุ้นให้เกิด ความ สร้างสรรค์ ชักจูงให้มีการทำงานร่วมกัน อย่างมีความสร้างสรรค์ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ องค์ประกอบของภาวะ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประกอบด้วยด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านมีการปรับตัว และด้านมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านมีความคิดสร้างสรรค์ และ ด้านเน้นการทำงานเป็นทีม

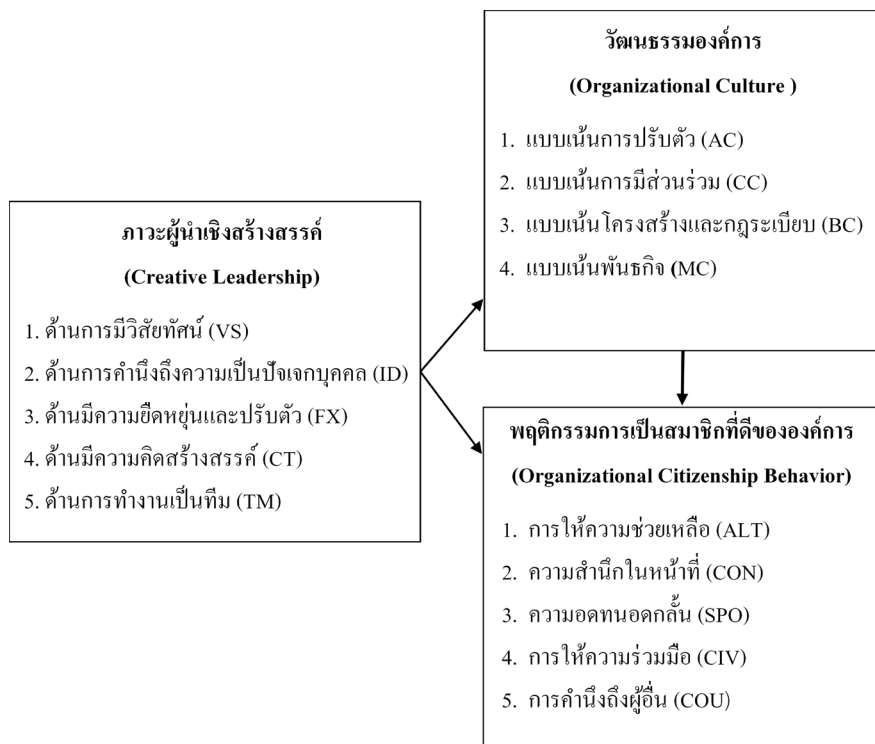
### แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การสร้าง ค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกองค์กรหรือ หน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ของ องค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำซึ่งมีการพัฒนาอยู่ ภายในองค์กร และเป็นสิ่งที่ช่วยแนะแนวทาง พฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์กรที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะคติ และ ประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงาน วัฒนธรรมมี อิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์กร ไม่ว่าจะ วัฒนธรรมองค์การนั้นจะอ่อนแอหรือแข็งแกร่ง

ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น (วิเชียร วิทยอดม 2550) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของโดยแนวคิดของ Daft (2008) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1. วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้สนับสนุนแนวความคิดสร้างสรรค์ การให้ลองทำสิ่งใหม่ๆ 2. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์กร ให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกจะมีความรู้สึกว่าเป็นครอบครัวขนาดใหญ่เพื่อทำงานร่วมกัน 3. วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรต้องปฏิบัติตามนโยบายและอยู่ภายใต้กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 4. วัฒนธรรมแบบเน้นพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนโดยผู้นำจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

## แนวคิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่อย่างเป็นทางการของบุคลากรที่องค์กรกำหนดให้ แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดของ Organ (1988) แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึงการให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นทันทีเมื่อเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน 2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออก ถึงการยอมรับกฎระเบียบภายในองค์กรโดยเอาใจใส่และเคารพต่อกฎระเบียบโดยตรงต่อเวลาปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบค่านึงถึงทรัพย์สินขององค์กร 3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น หมายถึงพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นต่อปัญหา ความยากลำบากสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความคับข้องใจความไม่สะดวกสบายทั้งที่เรามีสิทธิ์ที่จะแสดงถึงข้อข้องใจที่เกิดขึ้น สามารถเรียกร้องความเป็นธรรมหรือร้องทุกข์ได้ 4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆภายในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงองค์กร 5. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึงพฤติกรรมท่าทางหรือการแสดงกิริยาอาการที่แสดงถึงความเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่นเพื่อนร่วมงานเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ได้ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน

ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ, (2559) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำการปฏิรูป และจิตสาธารณะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในรต.จิตอาสา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการปฏิรูปสามารถอธิบายและทำนายการมีจิตสาธารณะของ รต.จิตอาสาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ ภาวะผู้นำการปฏิรูปมีความสามารถในการอธิบายและทำนายผลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ รต.จิตอาสาได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการมีจิตสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรัณย์รัชต์ สมรรคเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์ (2559) ซึ่งได้ศึกษาภาวะผู้นำการ

ปฏิรูป ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในธุรกิจขนส่งสินค้า พบว่าภาวะผู้นำการปฏิรูปมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ภาวะผู้นำการปฏิรูปมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการปฏิรูปมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กรไปยังพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณี จริยะพร (2559) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ

บุคลากรวิทยาลัยทองสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบ สร้างแรงบันดาลใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้น การมีส่วนร่วม ความผูกพันต่อองค์กรด้าน บรรทัดฐาน และพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.740 - 0.914 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความ สัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.90 ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและ วัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่ มีต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขได้ร้อยละ 84.60

นอกจากนี้ พบว่า ความผูกพันต่อ องค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดเท่ากับ 0.78 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมาก ที่สุดผ่านความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ และชิตวัจน์ บุรัมย์ยากร, (2560) ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำทาง ยุทธศาสตร์ และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิก ที่ดี ขององค์กรที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อ องค์กรของนายทหาร ชั้นประทวนสังกัดหน่วย บัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก ใน เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่าภาวะ ผู้นำทางยุทธศาสตร์สามารถอธิบายและทำนาย พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของ นายทหารชั้นประทวนได้อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ และภาวะผู้นำทางยุทธศาสตร์มีความ สามารถในการอธิบายและทำนายผลความ จงรักภักดีต่อองค์กรของนายทหารชั้น ประทวนได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัย ด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### ขอบเขตของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership: CL) วัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture: OC ) และพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร(Organizational Citizenship Behavior: OCB) ประชากรและ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับ กลาง ของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวนรวมทั้งสิ้น 1,168 คน โดยทำการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้มาตั้งแต่ เดือน ตุลาคม 2561 – พฤษภาคม 2562

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงาน ระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับกลางของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สาขา สำนักงานใหญ่ ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,168 คน ใช้วิธีคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดย กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความคลาด เคลื่อนร้อยละ 5 ตามแนวคิดของ Taro Ya-



mane โดยได้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 300 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่มาตรวัดแบบอันตรายภาคชั้น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Scale การทดสอบความค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยรวมการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาคพบว่าแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.970 วัฒนธรรมองค์การมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.942 และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.936 และมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และมีค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง (Composite Reliability) ของตัวแบบมาตรวัดพบว่าตัวแบบมาตรวัดของภาวะเชิงสร้างสรรค์ (CL) ตัวแบบมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การ (OC) และตัวแบบมาตรวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) มีค่า  $\lambda$  ที่นัยสำคัญทางสถิติทุกค่าซึ่งแสดงว่ามีความเที่ยงตรงสูง และค่า AVE ( $\rho_v$ ) เท่ากับ 0.66 , 0.62 และ 0.73 ตามลำดับ และมีค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้าง ( $\rho_c$ ) เท่ากับ 0.87, 0.84 และ 0.91ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ PHI ( $\Phi$ ), และตัวแบบสมการ

โครงสร้าง ดัชนีความเหมาะสม  $\chi^2$  (p value) คือ  $0.05 < p \leq 1.00$ ;  $\chi^2/df \leq 5.0$ ;  $RMSEA \leq 0.10$ ; 90% CI on RMSEA left boundary of  $CI \leq 0.10$ ;  $CFI \geq 0.90$  และ  $NNFI (TFI) \geq 0.90$  (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008)

ส่วนการตีความความเข้มแข็งของค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปรในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้ทำการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Cohen (1988) ที่ว่า ในตระกูล R Family สามารถตีความความเข้มแข็งของค่าอิทธิพล โดยที่ R หมายความว่ารวมถึง ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (r), ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ( $\Phi$ ), ค่าสัมประสิทธิ์  $\gamma$  และ  $\beta$  ด้วย ซึ่งค่า R มีความสัมพันธ์ต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.10-0.35, 0.36-0.50, 0.51-0.69, 0.70+ ตามลำดับ ส่วน R<sup>2</sup> มีอำนาจในการอธิบายและทำนายต่ำ ปานกลาง สูง และสูงมาก เมื่อมีค่าเท่ากับ 0.01-0.12, 0.13-0.25, 0.26-0.48 และ 0.49+ ตามลำดับ (Leech, Barrett and Morgan, 2005)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) ระดับวัฒนธรรมองค์การ (OC) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ตามตาราง 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.03 – 4.37 ซึ่งอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาตัวแปรสังเกตได้พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ กับวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีค่า

ระหว่าง 0.322-0.669 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเป็น (OC) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) มีค่าระหว่าง 0.431-0.668 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทุกตัวแปร และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าระหว่าง 0.264-0.457 และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทุกตัวแปร ตามตาราง 1

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรแฝง พบว่าสำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) วัฒนธรรมองค์การ (OC) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ตามตาราง 2 แสดงได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับวัฒนธรรมองค์การ (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\phi = 0.72$ ,  $p < 0.01$ ) และความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\phi = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ) ส่วนวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\phi = 0.87$ ,  $p < 0.01$ )

การวิเคราะห์ที่แบบสมการโครงสร้างผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล หลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิง

ประจักษ์ ดังแสดงในภาพ 2

จากผลการวิเคราะห์ตามภาพ 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างตามภาพ 2 และกับตาราง 3 พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $CL \rightarrow OC$ ,  $\gamma = 0.71$ ,  $p < 0.01$ ) และพบว่าสัดส่วนของความแปรปรวนที่สามารถถูกอธิบายและทำนายได้ด้วยสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) มีค่าเท่ากับ 0.50 ( $R^2 = 0.50$ ) ซึ่งหมายความว่าร้อยละ 50 ของค่าความแปรปรวน ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) สามารถถูกอธิบาย และทำนายปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) ได้ในระดับสูง

ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางของตัวแบบสมการโครงสร้างตามตาราง 3 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $OC \rightarrow OCB$ ,  $\beta = 0.96$ ,  $p < 0.01$ )

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้น

ตาราง 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

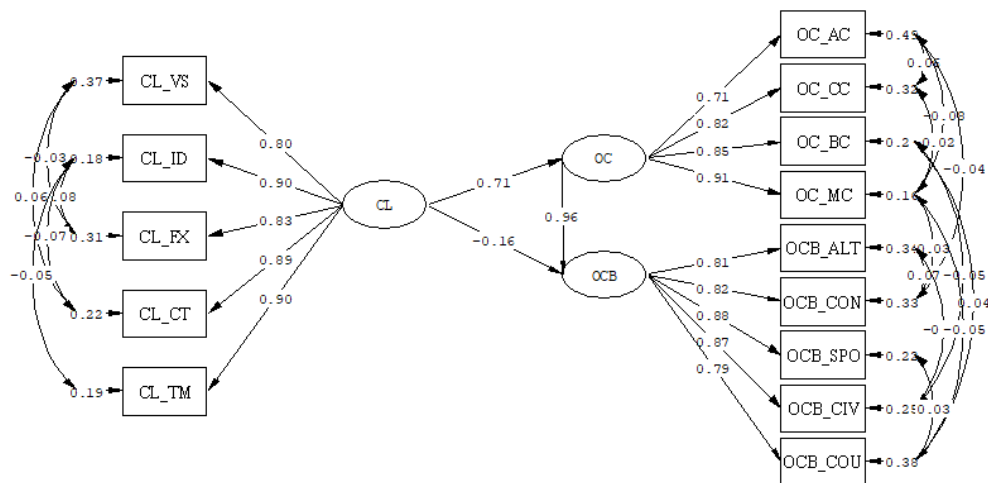
ตัวแปร	CL_VS	CL_ID	CL_FX	CL_CT	CL_TM	OC_AC	OC_CC	OC_BC	OC_MC	OCB_ALT	OCB_CON	OCB_SPO	OCB_CIV	OCB_COU
CL_VS	1													
CL_ID	0.728**	1												
CL_FX	0.644**	0.826**	1											
CL_CT	0.766**	0.740**	0.747**	1										
CL_TM	0.721**	0.777**	0.762**	0.792**	1									
OC_AC	0.425**	0.573**	0.503**	0.481**	0.509**	1								
OC_CC	0.557**	0.560**	0.522**	0.626**	0.669**	0.655**	1							
OC_BC	0.391**	0.465**	0.405**	0.466**	0.482**	0.562**	0.683**	1						
OC_MC	0.499**	0.552**	0.497**	0.583**	0.593**	0.564**	0.745**	0.789**	1					
OCB_ALT	0.350**	0.390**	0.322**	0.378**	0.393**	0.492**	0.580**	0.647**	0.626**	1				
OCBCON	0.264**	0.319**	0.276**	0.321**	0.321**	0.443**	0.551**	0.635**	0.641**	0.736**	1			
OCB_SPO	0.360**	0.418**	0.386**	0.395**	0.457**	0.555**	0.595**	0.668**	0.667**	0.708**	0.714**	1		
OCB_CIV	0.382**	0.373**	0.322**	0.412**	0.420**	0.527**	0.585**	0.585**	0.646**	0.625**	0.693**	0.770**	1	
OCB_COU	0.279**	0.332**	0.271**	0.336**	0.302**	0.431**	0.492**	0.611**	0.530**	0.644**	0.676**	0.730**	0.680**	1
M	4.19	4.03	4.12	4.11	4.11	4.04	4.03	4.23	4.13	4.24	4.25	4.25	4.18	4.37
SD	0.73	0.71	0.72	0.74	0.73	0.66	0.66	0.65	0.61	0.57	0.56	0.54	0.59	0.55

หมายเหตุ: n=300, \*\* p < 0.01

ตาราง 2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

	ตัวแปร	CL	OC	OCB
CL	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	1.000		
OC	วัฒนธรรมองค์กร	0.72**	1.000	
OCB	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.49**	0.87**	1.000

หมายเหตุ: N = 300 ; \*p < 0.05 ; \*\*p < 0.01



Chi-Square=61.13, df=49, P-value=0.11455, RMSEA=0.029

ภาพ 2 โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างหลังปรับโมเดล

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรสังเกตในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมโดยรวม

ETA	KSI→E-TA	ETA→E-TA	$\gamma$	$\beta$	DE	IE	TE	t-value	R <sup>2</sup>
OCB	CL→OCB		-0.16**		-0.16**	0.68**	0.52**	-2.58	
		OC→OCB		0.96**	0.96**		0.96**	9.78	0.72
OC	CL→OC		0.71**		0.71**		0.71**	10.36	0.50

หมายเหตุ DE = Direct Effect, IE= Indirect Effect, TE = Total Effect

\*\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (t-value  $\geq$  2.58)

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $1.96 \leq$  t-value  $\leq$  2.58)

ทางของตัวแบบสมการโครงสร้าง ตามภาพ 2 กับตาราง 3 พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) มีอิทธิพลทางตรง (DE) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (CL→OCB,  $\gamma = -0.16$ ,  $p < 0.01$ )

อย่างไรก็ตาม พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ทางอ้อม (IE) ผ่านทางปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (OC) เท่ากับ 0.68 ซึ่งอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (CL→OC→OCB,  $\gamma = 0.68$ ,  $p < 0.01$ ) และพบว่า สัดส่วนของความแปรปรวนที่สามารถถูกอธิบายได้ด้วยสมการโครงสร้าง มีค่าเท่ากับ 0.72 ( $R^2 = 0.72$ ) ซึ่งหมายความว่าร้อยละ 72 ของค่าความแปรปรวนในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งนี้เมื่อรวมค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพลทางตรง

-0.16 กับอิทธิพลทางอ้อม 0.68 จะได้เท่ากับ 0.52 แสดงให้เห็นว่า เมื่อมองโดยรวมแล้ว (TE) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (CL) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่ายอมรับสมมติฐานที่ 4

### สรุปผลการวิจัย

สรุปจากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยที่ค่าความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรถูกอธิบายโดยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์กรถึงร้อยละ 72 และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยสามารถอธิบายความแปรปรวนวัฒนธรรมองค์กรได้ร้อยละ 50 การอธิบายความแปรปรวน ทั้งสองกรณีนี้ ถือว่ามีอำนาจ

ในการอธิบายได้ในระดับสูงมาก ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะกำหนดการมีอิทธิพลอย่างสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมทำงานกันเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การโดยเฉพาะในแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบและแบบเน้นพันธกิจ นอกจากนี้ยังมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบริษัท เช่น ทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ด้านพฤติกรรม การให้ความร่วมมือ ส่วนวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การคือ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น

### ข้อเสนอแนะ

โดยแนวทางการพัฒนาของบริษัท เช่น ทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ให้พนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผู้วิจัยมองแนวทางออกเป็น 2 แนวทาง คือ การรักษาและการเพิ่มระดับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น โดย แยกเป็นประเด็นตามปัจจัยที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้ ลักษณะของภาวะผู้นำสร้างสรรค์กลุ่มด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้วิจัย

เห็นว่าผู้นำควรเพิ่มระดับพฤติกรรมด้านความเป็นปัจเจกบุคคลให้มากขึ้น เช่น การเป็นที่ปรึกษาที่ดี การแบ่งงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสมกับความสามารถและตำแหน่ง ด้านมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำควรเพิ่มระดับเน้นทักษะเรื่องการจูงใจให้พนักงานมีทักษะคติเชิงบวก กระตุ้นให้พนักงานมองสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องท้าทายเพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น และผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมทักษะการกล้าตัดสินใจและมีความคิดสร้างสรรค์กล้าที่จะหลุดออกจากกรอบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันอยู่ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การเป็นคนรุ่นใหม่ อาจผ่านทางการอบรมหรือการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่แฝงทักษะนี้ไว้ ด้านการทำงานเป็นทีมผู้วิจัยเห็นว่าผู้นำควรเพิ่มพฤติกรรมในการกำหนดภารกิจใหม่ๆ ในทีมเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และพบปะสังสรรค์ รวมถึงการหาโอกาสวางแผนพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อสร้างความสามัคคีและช่วยพัฒนาองค์การ

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การด้านแบบเน้นการมีส่วนร่วม บริษัทควรจัดกิจกรรมหรือเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญ เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในแต่ละก้าวสร้างความผูกพันรักในองค์การ

ลักษณะของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือผู้วิจัยคิดว่าบริษัทหรือแผนกต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญในการสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง วัดระดับการรับรู้ข้อมูลรายบุคคลเพื่อ

กระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจมากขึ้นและให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการระดมความคิดร่วมกันในการแก้ปัญหาและยอมรับวิธีการแก้ไขของบุคคลใดบุคคลหนึ่งร่วมกันและให้การชื่นชมเมื่อความเห็นนั้นมีประโยชน์ช่วยแก้ไขและพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอยากมีส่วนร่วมมากขึ้นได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ต้องสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลต่อทั้งวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และ วัฒนธรรมองค์การ ยังมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นควรสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การควบคู่กันไป เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากยิ่งขึ้นเนื่องจากภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ อยู่ในระดับต่ำแต่มีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับสูงเมื่อนำทั้งภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ควบคู่กับวัฒนธรรมองค์การ จะมีอิทธิพลโดยรวมในระดับสูง อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาพบว่า

อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เมื่อร่วมกับอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) มีค่าเท่ากับ 0.52 นั้นหมายความว่ายังมีปัจจัยตัวอื่นที่สามารถส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้อีกซึ่งอาจเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปที่จะค้นหาตัวแปรที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ได้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม

องค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด(มหาชน) สำนักงานใหญ่ ในการศึกษาครั้งต่อไปควรเลือกศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบอื่นว่าส่งผลต่อการมีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หรือไม่ เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย เป็นต้น

2. การวิจัยในครั้งนี้นำประชากรคือพนักงานบริษัทบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขนาดของประชากร โดยไม่ได้ศึกษาเฉพาะสำนักงานใหญ่ ของบริษัท แต่ควรศึกษากับสาขาย่อยอื่นของบริษัทด้วย เพื่อเป็นการศึกษาที่ครอบคลุมทั้งบริษัทอย่างแท้จริง

3. การวิจัยในครั้งนี้นำการศึกษาเกี่ยวกับ

กับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผ่านวัฒนธรรมองค์กร ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรหาว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านปัจจัยด้านอื่น ๆ อีกหรือไม่

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรหาว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรผ่านปัจจัยด้านอื่น ๆ อีก

### เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรฤทัย อินทุโสภณ, (2559) .อิทธิพลของภาวะผู้นำการปฏิรูป และจิตสาธารณะที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรใน รต.จิตอาสา .วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ชิตวัญญ์ บุรัมย์ยากร,(2560) . อิทธิพลของภาวะผู้นำทางยุทธศาสตร์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของนายทหาร ชั้นประทวนสังกัดหน่วยบัญชาการป้องกันภัยทางอากาศกองทัพบก:ในเขตกรุงเทพมหานคร.วารสารสมาคมนักวิจัย.23(1), 103-114
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2558. ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคม.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิมล จันท์แก้ว, (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
- ศรัณย์รัชต์ สมรรคเสวี และ เกษมชาติ นเรศเสนีย์, 2559. ภาวะผู้นำการปฏิรูปความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ: การวิเคราะห์เส้นทาง. วารสารสมาคมนักวิจัย . 21(3), 100-110
- สนธยา เกரியงไกร ณ พัทลุง, (2557). วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของพนักงาน: บริษัทในตำบลนิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง
- สุวรรณี จริยะพร, (2559). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขวารสารสมาคมนักวิจัย.21(1), 227-238
- Daft, R. L. 2008. The Leadership Experience. 4th ed. Mason, O.H.: Thomson/South-Western.
- Organ, D. W. 1988. Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Palus & Horth. (2002). Servant Leadership in Organizations: Inspiration and Moral. Leadership Quarterly. 2: 105- 109



Robinson, R. F. 2007. The role of values in servant leadership. *Journal of Leadership & Organization Development* 22 (2): 76-83.

Yamane, T. 1970. *Statistics: An Introductory Analysis*. New York: Harper and Row.

### **Translated Thai References**

Chatrutai Indusobhana,(2016)The Influence of Transformational Leadership and Public Mind on the Organizational Citizenship Behavior of the Volunteer Reserve Forces. *Journal of the Association of Researchers*, 21(3), 86-98. (in Thai).

Chitawat Buramyakorn,(2018) Influences of Strategic Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Loyalty of Noncommissioned Officers in Army Air Defense Command, Bangkok Metropolitan. *Journal of the Association of Researchers*, 23(1), 103-114. (in Thai).

Phiphat Nonthanathorn. (2010:4). *Operational Leadership*. Bangkok: Social Business Leadership Center, Kasetsart University (in Thai).

Sarunrat Samakkasevee<sup>1</sup> and Kasemchart Naressenie ,(2016).Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Employees in the Air Cargo Business: Path Analysis, *Journal of the Association of Researchers*, 21(3), 100-110 (in Thai).

Sonthaya Kriengkrai, Na Phatthalung, (2014). Corporate culture in the perspective of employees: Companies in Nihom Phatthana Sub-district Nihom Phatthana District Rayong(in Thai).

Suwannee Chariyaporn, (2016). Organizational Citizenship Behavior's Educational Staffs of Thongsook College. *Journal of the Association of Researchers*, 21(1), 227-238. (in Thai).

Wichian Witayudom. (2007). *Leadership. Type 4*. Bangkok: Thira Film and Zitex. (in Thai).

Wimol Chankaew, (2012). A Creative Leadership Development modal for the School directors of Suratthani Primary Education service area office<sup>3</sup>, Graduate School, Rungsit University. (in Thai).