

อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี และการรับรู้การสนับสนุน
จากองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

**The Influence of Dean's Transformational Leadership Behavior and Perceived
Organizational Support on Lecturers' Research Performance of Ubon Ratchathani
Rajabhat University**

สิริภาพรณ ลี้ภัยเจริญ
Siripapun Leephaijaroen

คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี 34000

Faculty of Business Administration and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University,
Ubon Ratchathani 34000

E-mail address: siripapun.lee@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 คน และใช้การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 2) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน และ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

คำสำคัญ: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

Abstract

The objective of this research was to study the influence of dean's transformational leadership behavior and perceived organizational support on lecturers' research performance of Ubon Ratchathani Rajabhat University. The data was collected from 105 lecturers of Ubon Ratchathani Rajabhat University by using questionnaires. In addition, the hypotheses were tested by using the Path Analysis technique. The findings have shown that 1) the dean's transformational leadership behavior has a significantly positive indirect effect on lecturers' research performance through perceived organizational compensation and benefits support, 2) the dean's transformational leadership behavior has a significantly positive indirect effect on lecturers' research performance through perceived organizational stability of work support, and 3) the dean's transformational leadership behavior has a significantly negative indirect effect on lecturers' research performance through perceived organizational knowledge about work and growth support.

Keywords: transformational leadership behavior, perceived organizational support, research performance



WMS Journal of Management

Walailak University

Vol 1. No.2 (Sep – Dec 2012) หน้า 37 - 50

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของภูมิภาคแถบอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่นและภูมิภาค ให้มีศักยภาพในการประกอบอาชีพและดำเนินวิถีชีวิต มุ่งศึกษา วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและสากล เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน (ข้อมูลจากเว็บไซต์ <http://www.ubru.ac.th/about2.php>) ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีนั้นได้รับการควบคุมคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. โดยในการประเมินผล

การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่ผ่านมาในรอบการประเมิน 2549 – 2553 นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีได้เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษาใน 7 มาตรฐาน อันประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3) มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ 4) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร 6) มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน และ 7) มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ในรอบการประเมิน 2549 – 2553

มาตรฐานและตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก	ผลการดำเนินงาน	
		คะแนนเฉลี่ย	สรุปผล
1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต	30	3.51	ดี
2. มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	20	3.36	พอใช้
3. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ	30	4.65	ดีมาก
4. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	20	5.00	ดีมาก
รวมมาตรฐานที่ 1-4	100	4.13	ดี
5. มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	20	3.96	ดี
6. มาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน	20	3.71	ดี
7. มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ	20	4.00	ดี
รวมมาตรฐานที่ 5-7	60	3.89	ดี
ผลการตัดสินระดับสถาบัน		รับรองระดับสถาบัน	

ที่มา: ข้อมูลจากเว็บไซต์ <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university.php>

จากตารางที่ 1 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีอยู่ในเกณฑ์ที่พอใช้ ในขณะที่คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี - ดีมาก แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีจะต้องทำการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานในด้านการวิจัยให้สูงขึ้นกว่าเดิม จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและบทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผ่านการทำให้ผู้วิจัยคาดว่าปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี คือ

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (e.g. Judge and Piccolo, 2004; Jain, 2005; Piccolo and Colquitt, 2006; Tsai, Chen and Cheng, 2009) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (e.g. Lynch, Eisenberger and Armeli, 1990; Rhoades and Eisenberger, 2002; Hochwarter, Kacmar, Perrewé and Johnson, 2003; Hochwarter, Witt, Treadway and Ferris, 2006; Witt and Ferris, 2003)

เป็นที่น่าสังเกตว่า จากการทบทวนวรรณกรรมและบทความงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ปรากฏว่า พบในงานวิจัยของต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ และตัว

แปรตามซึ่งก็คือผลการปฏิบัติงานนั้นยังไม่มีการศึกษาเฉพาะด้านที่เป็นผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยแต่อย่างใด ดังนั้น การศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงของคณบดีและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีในครั้งนี้ จึงเป็นเรื่องที่ควรค่าสำหรับการศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากผลที่ได้จากการศึกษานี้ อาจจะเป็นไปสู่วางแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงของคณบดี และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย (Research Performance) หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคล โดยพิจารณาจากผลงานวิจัย การเป็นที่ปรึกษางานวิจัย การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิจัยกับบุคคลภายนอก และการเผยแพร่ผลงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับ (เกวลี ดวงกำเหนิด, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยด้านการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การวางแผนการวิจัย มีการเสนอเค้าโครงการวิจัยต่อคณะหรือแหล่งทุน 2) การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย มีเค้าโครงการวิจัยที่ได้รับอนุมัติ มีการรายงานความก้าวหน้าหรือฉบับสมบูรณ์ 3) การเผยแพร่ผลงานวิจัย มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยต่อที่ประชุมในประเทศหรือต่างประเทศ 4) ประโยชน์งานวิจัย ประกอบด้วย มีการนำผลการวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนเรียบเรียงเอกสารประกอบการสอนหรือเขียนตำรา หรือนำผลการวิจัยไปใช้ในหน่วยงาน/สังคม หรือมีการใช้ผลการวิจัยไปสร้างองค์ความรู้หรือได้รับการจดสิทธิบัตรลิขสิทธิ์ (วัชรพงษ์ อินทวงศ์, 2552)

3.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) J. M. Burns ได้เสนอแนวคิดผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ในปี 1978 ก่อนที่ Bernard Bass ได้ขยายแนวคิดนี้ต่อมาในอีก 10 ปีให้หลัง โดย Burns กล่าวว่า มี 2 แนวทางเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วง คือ ผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน และผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Achua and Lussier, 2010) ซึ่ง Bernard Bass และ Bruce Avolio กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีการแปรผันไปอย่างต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำ ไปยังภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และไปจนกระทั่งถึงภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำแบบขาดภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Kinicki and Kreitner, 2009) คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ (Bass and Avolio, 1994)

1) มีอิทธิพลต่อความคิดผู้ตาม (Idealized Influence)

ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนในแนวทางที่จะนำไปสู่การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม ซึ่งผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงจะได้รับความเคารพนับถือและได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามจะปฏิบัติตามแบบอย่างผู้นำ ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงจะแบ่งปันความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม โดยเน้นจากมิตรภาพมากกว่าการตัดสินใจโดยผู้นำเพียงฝ่ายเดียว และผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงทำในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ

2) สามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนในแนวทางที่จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ด้วยการมอบหมายงานที่มีคุณค่าและท้าทายความสามารถผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีม ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนในแนวทางของการมองโลกในแง่ดี คิดบวก ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกัน ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงสื่อสารความต้องการให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม

3) กระตุ้นให้ผู้ตามมีสติปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม โดยการตั้งสมมติฐานในเชิงคำถาม ทบทวนปัญหาเก่า ๆ โดยใช้แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ไม่มีการวิพากษ์สมาชิกที่ทำงานผิดพลาด ผู้ตามจะถูกจูงใจให้แก้ปัญหาและหาคำตอบที่สร้างสรรค์ ผู้ตามจะถูกกระตุ้นให้พยายามคิดหาแนวทางใหม่ ๆ และความคิดจะไม่ถูกวิพากษ์เพียงแค่ว่าแตกต่างไปจากความคิดของผู้ตาม

4) เข้าใจถึงความเป็นปัจเจกชน (Individualized Consideration) ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามแต่ละคนในด้านต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จและการเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือครู

ฝึกเพื่อพัฒนาให้ผู้ตามมีศักยภาพในการทำงานสูงขึ้นกว่าเดิม ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงตระหนักในความต้องการที่แตกต่างของผู้ตาม และผู้นำก็ปฏิบัติตนให้เข้ากับความแตกต่างนั้น ๆ เช่น ผู้ตามบางคนต้องการอิสระในการทำงาน ในขณะที่ผู้ตามบางคนต้องการให้กระตุ้นเวลาทำงาน เป็นต้น ผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงรับฟังความต้องการของผู้ตามอย่างเอาใจใส่และให้การสนับสนุนในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานของผู้ตาม

จากการทบทวนบทความงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์การ องค์การจะมีผลการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ (Lussier and Achua, 2004) สอดคล้องกับ Jain (2005) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง จะมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจผ่านการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น เคารพนับถือ และกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ และจากการศึกษาของ Judge and Piccolo (2004) ที่ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน โดยผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความพึงพอใจของผู้นำ แรงจูงใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานของผู้นำ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ และประสิทธิผลของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ Piccolo and Colquitt (2006) ยังศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานในด้านงานและด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์กับการรับรู้คุณลักษณะงานหลักซึ่งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน โดยแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับทั้งผลการปฏิบัติงานในด้านงานและด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในขณะที่ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกันมีความสัมพันธ์กับเฉพาะผลการปฏิบัติงานในด้านงานเท่านั้น สอดคล้องกับ Tsai, Chen and Cheng (2009) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงกับผลลัพธ์ด้านงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 282 คน และที่ปรึกษาชั่วคราวของพนักงานในบริษัทประกันภัยจำนวน 10 แห่งในไต้หวัน ผลปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของพนักงาน จากความสัมพันธ์ระหว่าง

พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานที่กล่าวถึงนี้ นำมาสู่สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

3.3 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perceived Organizational Support, POS) คือ ความเชื่อของพนักงานที่พิจารณาว่าองค์การให้คุณค่าในการทุ่มเททำงานและห่วงใยในความเป็นอยู่ดีของพนักงาน โดยที่พนักงานจะพิจารณาความพร้อมขององค์การในการให้รางวัลที่เป็นผลจากการทุ่มเททำงาน และเพื่อให้บรรลุความต้องการการยกย่องและยอมรับ (Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986) เช่นเดียวกับ Rhoades and Eisenberger (2002) กล่าวว่า ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์การอยู่บนพื้นฐานของกระบวนการทางจิตใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ 1) จากพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนตอบแทน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การก่อให้เกิดความรู้สึกต่างตอบแทน ที่พนักงานจะมีความห่วงใยในสวัสดิภาพขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ 2) การเอาใจใส่ การยอมรับ และการนับถือ เป็นการเติมเต็มความต้องการด้านสังคม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีบทบาททางสังคม 3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การทำให้พนักงานมีความเชื่อว่า องค์การมีความตระหนักและให้รางวัลเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้มีผลต่อทั้งพนักงาน กล่าวคือพนักงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีอารมณ์ที่ดี และมีผลต่อองค์การ กล่าวคือ เพิ่มความผูกพันต่อองค์การ มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และลดการลาออก ซึ่ง ริตซา ตาปนานนท์ (2548) ได้แบ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 2) ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า 3) ด้านความมั่นคงในการทำงาน 4) ด้านจิตอาสามณ์ และ 5) ด้านการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ตัวอย่างเช่น Asgari, Silong, Ahmad and Samah (2008) ได้ทำการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่จำนวน 162 รายจาก 5 กระทรวงในเมือง Putra Jaya ประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ นอกจากนี้ Khurram (2009) ได้ทำการศึกษาถึงตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ โดยเก็บข้อมูลจากอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศปากีสถาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกมี

อิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการทบทวนวรรณกรรมยังพบอีกว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน อาทิเช่น Lynch, Eisenberger and Armeli (1990) พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น เมื่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่เป็นที่น่าพอใจ เจ้าของธุรกิจควรที่จะแก้ไขสถานการณ์ตอนนั้นด้วยการให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่และให้ในสิ่งที่พนักงานปรารถนา เมื่อพนักงานรู้สึกว่าการให้การสนับสนุนตน ก็จะเกิดแรงจูงใจในการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ (Armeli, Eisenberger, Fasolo and Lynch, 1998; Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986) หลังจากนั้นต่อมาก็ได้มีงานวิจัยอีกมากมายที่ยืนยันว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน (Rhoades and Eisenberger, 2002; Hochwarter, Kacmar, Perrewe' and Johnson, 2003; Hochwarter, Witt, Treadway and Ferris, 2006; Witt and Ferris, 2003) และ Aselage and Eisenberger (2003) ยังพบด้วยว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีส่วนในการเพิ่มหรือลดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกถึงการที่องค์กรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และ

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานที่กล่าวถึงในข้างต้นนี้ นำมาสู่สมมติฐานการวิจัยที่ 2.1 – 2.4 ดังต่อไปนี้

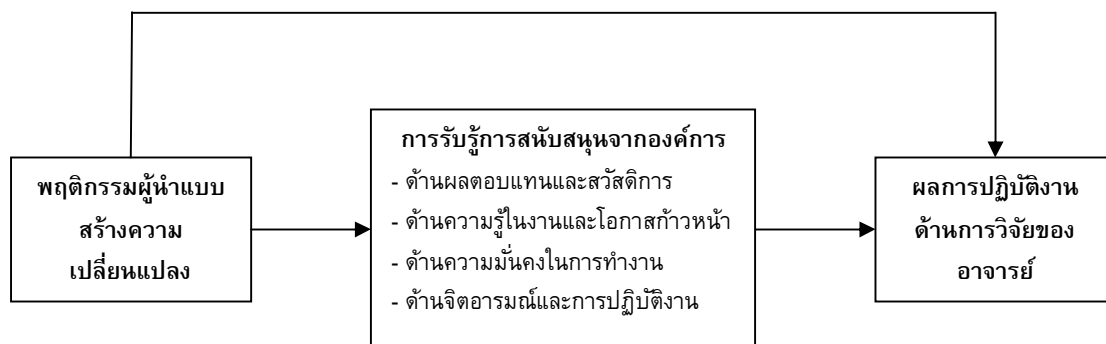
สมมติฐานการวิจัยที่ 2.1: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.2: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.3: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 2.4: พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งนำมาสู่สมมติฐานการวิจัยที่กล่าวถึงในข้างต้นนี้ สามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ประชากรเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวน 453 คน (ข้อมูลวันที่ 30 ตุลาคม 2554) ซึ่งคิดเป็นจำนวนตัวอย่างได้ 140 คน (Neuman, 2003) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple sampling) และทำการ

เก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2554 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 105 ชุด คิดเป็นร้อยละ 75 จากจำนวนตัวอย่าง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ตอน คือ **ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล **ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบ

สร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี โดยพัฒนาจากมาตรวัดในงานวิจัยของ Bass and Avolio (1994) **ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเพื่อวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาสรมณ์และการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาจากมาตรวัดในงานวิจัยของ ฐิตา ตาปนานนท์ (2548) และ **ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านการวิจัย โดยพัฒนาจากมาตรวัดในงานวิจัยของ เกวลี ดวงกำเหนิด (2551) ซึ่งทุกตัวแปรในแบบสอบถามตอนที่ 2 – 4 มีระดับการวัดเป็นระดับช่วง โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบ

มาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ (เห็นด้วยมากที่สุด, เห็นด้วย, ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ในขณะที่แบบสอบถามตอนที่ 4 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (มากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด)

ทำการทดสอบความใช้ได้ (validity) และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) พบว่า แบบสอบถามมีค่าค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ไม่ต่ำกว่า 0.40 (Nunnally and Bernstein, 1994) และมีค่าความเชื่อมั่นและความใช้ได้ในระดับที่ยอมรับได้ โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) และ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความเชื่อมั่น (α) ของเครื่องมือวัด

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย	ค่าความเชื่อมั่น (α)
ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์	.570 - .796	.891
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี	.604 - .797	.971
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร		
ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	.598 - .890	.783
ด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า	.528 - .871	.878
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	.578 - .701	.715
ด้านจิตอาสรมณ์และการปฏิบัติงาน	.742 - .880	.948

5. ผลการวิจัย

5.1 สถิติพรรณนาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 34.9 ปี เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ วุฒิการศึกษาปริญญาโท อายุงานเฉลี่ย 6.43 ปี และมีรายได้รวมเฉลี่ย 19,339 บาท/เดือน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (105 คน)

ข้อมูลส่วนบุคคล	อัตราส่วนร้อยละ
เพศ: หญิง	59.0
สถานการณืจ้างงาน	
ข้าราชการ	18.1
พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	81.9
ตำแหน่งทางวิชาการ	
อาจารย์	89.5
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	10.5
วุฒิการศึกษาสูงสุด	
ปริญญาตรี	2.9
ปริญญาโท	86.6
ปริญญาเอก	10.5

ข้อมูลส่วนบุคคล	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
อายุ (ปี)	24.00	64.00	34.90	7.36
อายุงาน (ปี)	1.00	40.00	6.43	7.15
รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน (บาท)	8,000.00	55,220.00	19,339.00	10,132.92

5.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ (105 คน)

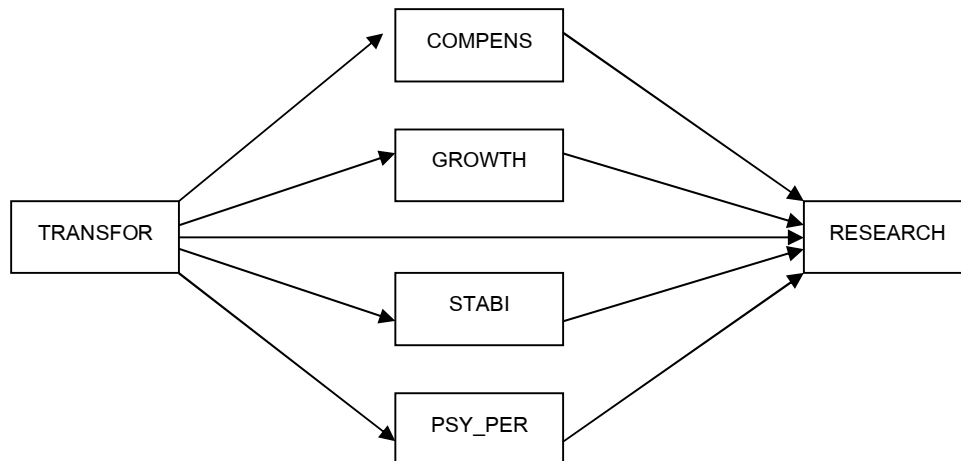
ตัวแปร	RESEARCH	TRANSFOR	COMPENS	GROWTH	STABI	PSY_PER
RESEARCH						
TRANSFOR	.073					
COMPENS	.331*	.305*				
GROWTH	.023	.538*	.548*			
STABI	.222*	.253*	.295*	.432*		
PSY_PER	.176*	.472*	.527*	.689*	.580*	
Mean	3.30	2.80	2.32	2.76	2.48	2.53
SD	.89	.64	.62	.54	.63	.64

หมายเหตุ: * $P < .05$

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยเฉลี่ยมีผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย (RESEARCH) ในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉลี่ยคณบดีมีพฤติกรรมแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี (TRANSFOR) ค่อนข้างสูง นอกจากนี้โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า (GROWTH) สูงสุด รองลงมาได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงาน (PSY_PER) ด้านความมั่นคงในการทำงาน (STABI) และด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ (COMPENS) ตามลำดับ โดยข้อมูลทั้งหมดมีความแตกต่างกันภายในกลุ่มเล็กน้อย การกระจายของข้อมูลเป็นปกติ และตัวแปรอิสระแต่ละคู่ไม่มีความสัมพันธ์กันสูงแต่อย่างใด

5.3 ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ มีแบบจำลองความสัมพันธ์ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับ ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

จากแบบจำลองความสัมพันธ์ในภาพที่ 1 ข้างต้น สามารถนำมาเขียนสมการโครงสร้างของแบบจำลองความสัมพันธ์ได้ ดังนี้

$$\text{RESEARCH} = \beta_1 \text{TRANSFOR} + \beta_2 \text{COMPENS} + \beta_3 \text{GROWTH} + \beta_4 \text{STABI} + \beta_5 \text{PSY_PER} \quad \dots\dots\dots(1)$$

$$\text{COMPENS} = \beta_6 \text{TRANSFOR} \quad \dots\dots\dots(2)$$

$$\text{GROWTH} = \beta_7 \text{TRANSFOR} \quad \dots\dots\dots(3)$$

$$\text{STABI} = \beta_8 \text{TRANSFOR} \quad \dots\dots\dots(4)$$

$$\text{PSY_PER} = \beta_9 \text{TRANSFOR} \quad \dots\dots\dots(5)$$

ในที่นี้

RESEARCH = ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

TRANSFOR = พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี

COMPENS = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

GROWTH = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

STABI = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน

PSY_PER = การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอารมณ์และการปฏิบัติงาน

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_9$ = ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน ผู้วิจัยนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนเป็นพื้นฐานในการหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β)	t
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	.435	4.050
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า	-.315	-2.769
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน	.230	2.309
$R = .434, R^2 = .188, SEE = .817, F = 7.795, \text{Sig. of } F = .000$		

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ในบรรดาตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปร มีตัวแปร 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้

ในงานและโอกาสก้าวหน้า มีอิทธิพลเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ด้านการวิจัยได้ร้อยละ 18.8

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β)	t
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี	.305	3.250
R = .305, R^2 = .093, SEE = .589, F = 10.562, Sig. of F = .002		

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านผลตอบแทนและสวัสดิการได้ร้อยละ 9.3

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β)	t
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี	.538	6.481
R = .538, R^2 = .290, SEE = .459, F = 42.004, Sig. of F = .000		

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าได้ร้อยละ 29

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงาน

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β)	t
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี	.253	2.658
R = .253, R^2 = .064, SEE = .615, F = 7.066, Sig. of F = .009		

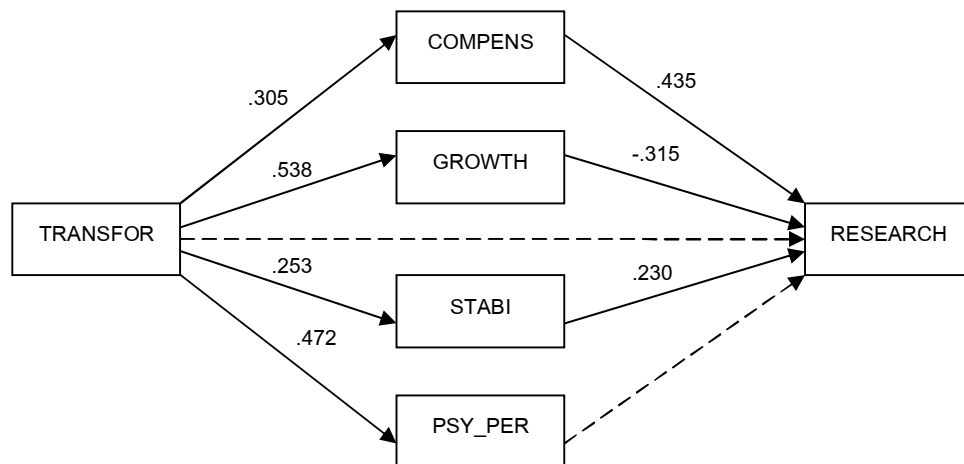
จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านความมั่นคงในการทำงานได้ร้อยละ 6.4

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงาน

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน (β)	t
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี	.472	5.439
R = .472, R ² = .223, SEE = .562, F = 29.587, Sig. of F = .000		

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 22.3

สรุปได้ว่าแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ มีเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจำนวน 5 เส้นทาง ซึ่งสัมประสิทธิ์เส้นทางที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 เส้นทาง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

หมายเหตุ: ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทุกเส้นทางมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวิเคราะห์แยกอิทธิพลตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ เพื่อที่จะอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระกับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 อิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์

ตัวแปรอิสระ	อิทธิพลเชิงสาเหตุ		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดี	-	.021	.021
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ	.435	-	.435
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า	-.315	-	-.315
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน	.230	-	.230
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตอาารมณ์และการปฏิบัติงาน	-	-	-

จากตารางที่ 10 วิเคราะห์ได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดี การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงสาเหตุในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ในขณะที่การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้ามีอิทธิพลในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ โดยการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการมีผลรวมเชิงสาเหตุสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดี ตามลำดับ โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถสรุป และให้ข้อเสนอแนะได้ ดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ซึ่งเป็นไปตามการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาที่ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้าง

เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Asgari et al., 2008) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Eisenberger et al., 1986; Lynch et al., 1990; Armeli et al., 1998; Rhoades et al., 2002; Hochwater et al., 2003; Hochwater et al., 2006) ดังนั้น คณบดีควรให้ความสำคัญตระหนักในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลงใน 4 ประการ (Bass and Avolio, 1994) อันประกอบด้วย **ประการแรก** การมีอิทธิพลต่อความคิดผู้ตาม หมายถึงการที่คณบดีมีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดี เมื่ออาจารย์รับรู้หรือเห็นพฤติกรรมดังกล่าว ก็จะทำให้เกิดการยอมรับและลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ดีต่าง ๆ ของคณบดี โดยผ่านการกระตุ้นผ่านรูปแบบของการกำหนดรางวัลสูงใจให้แก่อาจารย์ เช่น คณบดีแสดงตนเป็นต้นแบบในการทำวิจัยด้วยความวิริยะอุตสาหะ ทุ่มเท และไม่บิดเบือนความจริงในการทำวิจัย ก็จะทำให้อาจารย์ลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ดีต่าง ๆ เหล่านี้ และเสริมแรงด้วยการให้รางวัลอาจารย์ที่มีความวิริยะอุตสาหะ ทุ่มเท และไม่บิดเบือนความจริงในการทำวิจัย ให้แก่อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมานี้ **ประการที่สอง** การมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของคณบดีในการสื่อสารกับอาจารย์ให้ทราบถึงเป้าหมาย และกระตุ้นให้อาจารย์เกิดแรงจูงใจในการสานฝันไปสู่เป้าหมาย โดยการที่คณบดีควรสื่อสารกับอาจารย์ว่ามหาวิทยาลัยต้องการผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยที่ดีเยี่ยม เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยที่อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ด้วยการดึงดูดอาจารย์โดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับผลตอบแทนและสวัสดิการที่สูงใจและสอดคล้องไปกับเป้าหมายด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย **ประการที่สาม** การกระตุ้นให้ผู้ตามมีสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่คณบดีกระตุ้นให้อาจารย์ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในลักษณะของการสนับสนุนให้อาจารย์ได้ใช้ความคิด และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยอาจอยู่ในรูปของการให้รางวัลแก่อาจารย์ที่นำเสนอผลงานวิจัยที่มีความสร้างสรรค์ มี

ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และ**ประการสุดท้าย** การเข้าใจถึงความเป็นปัจเจกชน หมายถึง พฤติกรรมของคณบดีที่เข้าใจและปฏิบัติได้เข้ากับความแตกต่างของอาจารย์แต่ละคน โดยอาจอยู่ในรูปของการกำหนดนโยบายการให้รางวัลและสวัสดิการสำหรับอาจารย์ที่มีผลการวิจัยที่ดีเยี่ยม ให้สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์ในแต่ละคน เช่น อาจารย์ที่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ) ย่อมมีความต้องการในรางวัลและสวัสดิการที่แตกต่างจากอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ เป็นต้น

2) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาที่ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Asgari et al., 2008) และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Eisenberger et al., 1986; Lynch et al., 1990; Armeli et al., 1998; Rhoades et al., 2002; Hochwater et al., 2003; Hochwater et al., 2006) ดังนั้น คณบดีควรให้ความตระหนักในการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกให้อาจารย์รับรู้ว่ามีมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดนโยบายที่ให้ความมั่นคงในการทำงานแก่อาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่เป็นพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ) ซึ่งเป็นอาจารย์ส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่ค่อยมีความมั่นคงในการทำงานเท่าเทียมกับอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ

3) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ซึ่งการที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการที่อาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้ มีอายุงานเฉลี่ย 6.43 ปี ดำรงตำแหน่งอาจารย์ และวุฒิการศึกษาปริญญาโท ซึ่งแสดงถึงการมีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการทำวิจัยที่ยังค่อนข้างน้อยอยู่ ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้ามากเพียงใดก็ตาม ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ก็ไม่สามารถสูงสอดคล้องสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าได้ เพราะเนื่องจากเป็นเพียงการให้การสนับสนุนในช่วงเริ่มแรกของประสบการณ์การทำงานด้านการวิจัยของอาจารย์ส่วนใหญ่เท่านั้น ดังนั้น คณบดีจึงควรที่จะให้อาจารย์เหล่านี้ได้มีโอกาสในการเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านการวิจัย ด้วยการส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้าอย่าง

ต่อเนื่องในระยะยาว เช่น การสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก การฝึกอบรมทักษะด้านการวิจัยเพิ่มเติม และการให้การสนับสนุนในการทำผลงานทางวิชาการ เป็นต้น

4) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดี ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตอารมณ์และการปฏิบัติงาน ซึ่งผลที่ได้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดมาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การที่ผลการศึกษาเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่าถึงแม้คณบดีจะให้ความสำคัญในการช่วยผลักดันให้องค์การสนับสนุนด้านจิตอารมณ์และการปฏิบัติงาน เช่น การให้คุณค่า เปิดใจรับฟังข้อคิดเห็น และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อให้การทำงานมีความสะดวกสบายนั้น ก็ไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ดีขึ้น เนื่องจากข้อเท็จจริงที่อาจารย์ส่วนใหญ่มีภาระงานสอนต่อสัปดาห์ (ประมาณ 15 – 18 คาบ/สัปดาห์) มีภาระงานในการให้บริการวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างสูง ประกอบกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่อาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และความเข้าใจที่ลึกซึ้งในการทำวิจัยที่ยังค่อนข้างน้อยอยู่ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนาตนเอง ทำให้ถึงแม้ว่าจะได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่า และมีความสะดวกในการทำงานมากเท่าไร อาจารย์ก็ยังไม่สามารถสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพได้ยอดดี ดังนั้น ผลการศึกษาที่ได้จึงเป็นการขยายองค์ความรู้ที่กล่าวว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตอารมณ์และการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะในกรณีที่ตัวแปรตามคือผลการปฏิบัติงานโดยรวม แต่หากเป็นกรณีของผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านจิตอารมณ์และการปฏิบัติงานไม่ได้มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยแต่อย่างใด ในกรณีการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

5) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงของคณบดี ไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ แต่จากการทบทวนงานวิจัยเพิ่มเติมพบว่า มีบางงานวิจัยที่ยืนยันว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านตัวแปรคั่นกลางอื่น ๆ เช่น การเรียนรู้ขององค์การ และนวัตกรรม (Aragon-Correa, Garcia-Morales and Cordon, 2007) ดังนั้น การศึกษานี้ จึงเป็นการเพิ่มเติมความชัดเจนของข้อจำกัดขององค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความ

เปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า หากเป็นในกรณีของตัวแปรตามที่เป็นผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยนั้น พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยแต่อย่างใด แต่พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัย ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่างหาก

6) การศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัด คือ ตัวแปรบางตัวที่ใช้ในการศึกษามีอำนาจในการพยากรณ์น้อย ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย

7. กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร. เกษมศานต์ โชติชาครพันธุ์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการทำวิจัยนี้จนสำเร็จลง และขอขอบคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานีทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้ด้วย

8. เอกสารอ้างอิง

- เกวลี ดวงกำเนิด. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กับผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เขตพื้นที่ภาคพายัพ เชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยาการศึกษามหาบัณฑิต (จิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์กร) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จิตา ตาปนานนท์. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา: บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ศรีราชา. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. 2554. วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ค้นวันที่ 20 ตุลาคม 2554 จาก <http://www.ubru.ac.th/about2.php>
- วัชรพงษ์ อินทวงศ์. 2552. อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2554. การประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา ในรอบการประเมิน 2549 – 2553. ค้นวันที่ 15 ตุลาคม 2554 จาก <http://www.onesqa.or.th/onesqa/th/Report/university.php>

- Achua, C. F. and Lussier, R. N. 2010. **Effective Leadership**. 4th ed. South-Western: Cengage Learning.
- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J. and Cordon-Pozo, E. 2007. Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**. 36: 349-359.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. and Lynch, P. 1998. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Mediating Influence of Socioemotional Needs. **Journal of Applied Psychology**. 83(2): 288-297.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. 2003. Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. **Journal of Organizational Behavior**. 24(5): 491-509.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. and Samah, B. A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. **European Journal of Social Sciences**. 6(4): 140-151.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, C.A.: Sage.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**. 75(1): 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**. 71(3): 500 – 507.



- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2010. **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. 7th ed. New Jersey: Pearson Education International.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L. and Johnson, D. 2003. Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship between Politics Perceptions and Work Outcomes. **Journal of Vocational Behavior**. 63: 438-456.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. and Ferris, G. R. 2006. The Interaction of Social Skill and Organizational Support on Job Performance. **Journal of Applied Psychology**. 91(2): 482-489.
- Jain, P. 2005. Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana. **Library Management**. 26 (6/7): 336 – 350.
- Judge, T. A. and Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**. 89(5): 755 – 768.
- Khurram, S. 2009. Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. **South Asian Journal of Management**. 16(1): 7-26.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. 2009. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices**. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. 2004. **Leadership: Theory, Application, Skill Building**. 2nd ed. Cincinnati. Ohio: South-Western College.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. and Armeli, S. 1999. Perceived Organizational Support: Inferior Versus Performance by Wary Employees. **Journal of Applied Psychology**. 84(4): 467- 483.
- Neuman, W. L. 2003. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. Boston: Pearson Education, Inc.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. 1994. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.
- Piccolo, R. F. and Colquitt, J. A. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. **Academy of Management Journal**. 49(2): 327-340.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**. 87(4): 698-714.
- Tsai, W. C., Chen, H. W. and Cheng, J. W. 2009. Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes. **The International Journal of Human Resource Management**. 20(1): 206 – 219.
- Witt, L. A. and Ferris, G. R. 2003. Social Skill as Moderator of the Conscientiousness – Performance Relationship: Convergent Results Across Four Studies. **Journal of Applied Psychology**. 88(5): 809-821.