

**การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง
ความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร
การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน
ของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม¹**

ร.ต.อ.หญิง ปานจักษ์ เหล่ารัตนวรพงษ์

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้คือ 1.) เพื่อศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงานในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล (Individual) รายคู่ (Dyad) หรือกลุ่มงาน (Workgroup) 2.) เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว (ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร) กับตัวแปรคั่นกลาง (การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม) และตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัว (ความพึงพอใจ ในงานและผลการปฏิบัติงาน) ว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน 3.) เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear structural relationship) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี ในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบจากวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 ผลการวิจัยพบว่าระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล และระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรตามแต่ละตัว ส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับบุคคลเช่นกัน จากผลการวิเคราะห์นี้เมื่อทำการวิเคราะห์แบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นจึงประกอบด้วยสองแบบจำลอง ได้แก่ แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง และแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งผลการวิเคราะห์ของทั้งสองแบบจำลองให้ผลแตกต่างกัน

¹ ปรินญาณีพนธ์วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2548

2 นักวิจัยอิสระ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

โดยทั่วไปแล้วการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน (Work behavior) มักให้ความสำคัญกับ ทฤษฎีในลักษณะของการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทองค์กร หรือในลักษณะเป็น แนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อทำการ ทดสอบสมมติฐานและหาข้อสรุป ซึ่งเป็นการมุ่งความสนใจไปที่สาระสำคัญของทฤษฎี แต่ไม่ได้คำนึงถึง ระดับการวิเคราะห์ (Levels of analysis) ของทฤษฎี ระดับการวิเคราะห์ภายใต้บริบทของ องค์กรที่ รู้จักกันดี แบ่งตามระดับความเป็นกลุ่มของบุคคล ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับรายคู่ (Dyad) และระดับกลุ่มงาน (Work group) หากทฤษฎีระบุว่าปรากฏการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ระดับรายคู่ แต่ ผู้ศึกษาที่นำทฤษฎีนี้มาใช้โดยไม่ได้ให้ความสำคัญของระดับการวิเคราะห์ที่ทฤษฎีระบุไว้ และเก็บ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างรายบุคคลตามความเคยชินที่เคยปฏิบัติ ผลการวิเคราะห์และ ข้อสรุปที่ได้จะเป็นข้อมูลจากรายบุคคล มิใช่รายคู่ นักวิชาการหลายท่านได้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของปรากฏการณ์ที่สนใจว่าเกิดขึ้นที่ระดับใด และเกิดขึ้นเพียงระดับ เดียวหรือหลายระดับ (Schriesheim; et al.1999: Online; citing House; Rousseau; & Thomas-Hunt. 1995; Klein; Dansereau; & Hall. 1994) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แซคเคทท์และลาร์สัน ได้เน้นถึง ความสำคัญในประเด็นนี้ด้วยการเสนอว่า นักวิจัยควรให้ ความสนใจการทดสอบระดับการวิเคราะห์ โดยการรวมเข้าไปในคำถามการวิจัยและใช้ข้อมูลที่สอดคล้องกันกับระดับของการเกิดปรากฏการณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและตอบคำถามการวิจัย (Yammarino; & Dubinsky. 1994: 788; citing Sackett; & Larson. 1990) ซึ่งประเด็นนี้ไคลน์และคนอื่นๆ ได้อธิบายว่าเพิ่มเติมว่าเมื่อผู้วิจัยนำทฤษฎีใดมาใช้ในการ วิจัย ควรคำนึงถึงระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎีด้วยเพื่อสามารถพิจารณาและเลือกใช้ระเบียบวิธี วิจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี เพื่อมั่นใจได้ ว่าผลการวิจัยจะมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปอธิบายและประยุกต์ใช้กับกลุ่มประชากรได้อย่าง ถูกต้องและเหมาะสม (Schriesheim; et al. 1999: Online ; citing Klein; et al. 1999)

หนึ่งในทฤษฎีแรกๆ ที่ให้ความสำคัญกับระดับของการวิเคราะห์ก็คือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Exchange : LMX) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการของ ภาวะผู้นำและผลที่ตามมา (Outcomes) โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) และทฤษฎีบทบาท (Role theory) ฐานคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะ ปฏิบัติต่อผู้ตามแต่ละคนไม่เหมือนกัน จึงก่อให้เกิดคุณภาพของการแลกเปลี่ยน (Quality of exchange) ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนสูงจะได้รับความไว้วางใจ

ความชอบพอ การสนับสนุนต่างๆ จากผู้นำ และผู้ตามมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงาน ตลอดจนความจงรักภักดี เพื่อตอบสนองความคาดหวังจากผู้นำ ที่ได้ให้ความสัมพันธ์ที่พิเศษแก่ตน ขณะที่ผู้ตามในกลุ่มที่มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนต่ำจะถูกคาดหวังจากผู้นำ ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และได้รับคำตอบแทนตามมาตรฐานการทำงาน โดยปราศจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจากผู้นำ รูปแบบพฤติกรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและมีการศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเกือบ 30 ปีตลอดจนนำผลที่ได้จากการวิจัยเชิงประจักษ์ไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางจนกระทั่งปัจจุบัน เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานและ ตัวแปรในกลุ่มทัศนคติของสมาชิกในองค์การ (Gerstner; & Day. 1997: 827-828; citing Graen; & et al. 1975)

การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะเด่นคือการเน้นความสัมพันธ์แนวตั้งที่เป็นรายคู่ (Vertical dyads) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่อธิบายถึงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคล เช่น การศึกษาคุณลักษณะหน้าที่ของผู้นำ หรืออธิบายปฏิสัมพันธ์ของคุณลักษณะหน้าที่ของผู้นำและสถานการณ์ต่างๆ การยอมรับความสัมพันธ์รายคู่เป็นระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นความโดดเด่นของทฤษฎีนี้

อย่างไรก็ตามจากการสืบค้น โดยส่วนใหญ่ไม่พบการศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ทำการศึกษาระดับของการวิเคราะห์ที่เป็นรายคู่ตามข้อเสนอของทฤษฎี (Schriesheim; et al. 1999: Online) และจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เมตา (Meta analysis) โดยเกิสเนอร์และเดย์ (Gerstner; & Day. 1997: 839) ได้ข้อสรุปว่า ยังขาดแคลนงานวิจัยเชิงประจักษ์ในการอธิบายว่าแบบจำลองของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ที่แตกต่างกันได้อย่างไร

จากความสำคัญของระดับการวิเคราะห์ที่มีต่อทฤษฎีนี้ หากไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าว อาจส่งผลต่อการตีความหมายของผลการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะนำตัวแปรตัวนี้ไปศึกษาในลักษณะใดๆ เช่น การหาความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น หรืออาจมีการนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง อันสืบเนื่องมาจากข้อมูลจากการวิเคราะห์ผิดพลาด ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ระดับการวิเคราะห์ต่างๆ กัน ได้แก่ ระดับรายคู่ (Dyads) และระดับกลุ่มงาน (Work groups) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่สามารถทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ คือ เทคนิคการวิเคราะห์แบบวบา (Within-and-between-entities analysis/ WABA) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ทดสอบว่าเครือข่าย ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ระดับใดบ้าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นเพียงระดับเดียว คือ ระดับบุคคล หรือระดับรายคู่ หรืออาจเกิดขึ้นหลายระดับ สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์แบบวบา เป็นเทคนิคที่แดนเซอร์โรและ

คณะพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1984 เพื่อประเมินว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม (Within-groups) ระหว่างกลุ่ม (Between-groups) ทั้งคู่ (Mixed) หรือไม่เกิดขึ้นเลย (Null) (Schriesheim; et al.1998: 305)

เหตุผลที่การศึกษานี้ให้ความสำคัญกับระดับการวิเคราะห์สำหรับการอธิบายทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าปรากฏการณ์ของกลุ่มตัวแปร ที่สนใจศึกษาเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด เมื่อผู้วิจัยแน่ใจว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรเกิดขึ้นในระดับใดบ้างแล้ว สามารถนำข้อมูลจากระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบแล้วไปศึกษาวิเคราะห์ตามความสนใจหลักของผู้วิจัยได้อย่างมั่นใจต่อไป ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของกลุ่มตัวแปรเชิงสาเหตุได้แก่ ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ความสามารถ ในการสื่อสาร การรับรู้ การมอบหมายงาน การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ความสามารถในการสื่อสารส่งผลต่อตัวแปร คั่นกลางคือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว การศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่ผ่านมามักจะศึกษาหาความสัมพันธ์ของตัวแปรนี้กับผลที่ตามมาโดยปราศจากการคำนึงถึงปัจจัยสถานการณ์อื่นๆ (Schriesheim; et al. 2001: 525; citing Coliser; & Schriesheim. 2000; Gerstner; & Day. 1997: 839) สำหรับตัวแปรผลลัพธ์นั้น ผู้วิจัยสนใจตัวแปรความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์พื้นฐานของภาวะผู้นำ และตัวแปรทั้งสองยังเป็นตัวแปรตามที่มีการศึกษาความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ (Schriesheim; et al. 2001: 526)

จากความเป็นมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการศึกษานี้ประกอบด้วยการศึกษาสองขั้นตอน คือ ขั้นแรกเป็นการทดสอบสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับตัวแปรอิสระและตัวแปรผลลัพธ์เกิดขึ้นในระดับใดบ้าง ขั้นที่สองเมื่อทราบผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์แล้ว ก็จะนำข้อมูลในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่านการทดสอบไปศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของตัวแปรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาว่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของบุคลากรในแผนก/ฝ่ายบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ มีระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล (Individual) รายคู่ (Dyad) หรือกลุ่มงาน (Workgroup)

2. เพื่อศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัว ว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.1 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างกันทางชีวสังคมกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและพนักงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การมอบหมายงานกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับความพึงพอใจในงานว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

2.6 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับ ผลการปฏิบัติงานว่าเกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์ใด ระหว่างระดับบุคคล รายคู่ หรือกลุ่มงาน

3. เพื่อศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear structural relationship) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานในสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรี ในระดับการวิเคราะห์ที่ผ่าน การทดสอบจากความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 1 และ 2

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากการรวบรวมทฤษฎี แนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรคั่นกลาง ตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกรอบการวิจัยนี้ได้แก่ ความแตกต่างกันทางชีวสังคม ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและพนักงาน การรับรู้ การมอบหมายงานของพนักงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ สำหรับตัวแปรผลลัพธ์ได้แก่ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน

ตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวสังคมมีงานวิจัยที่สนับสนุนว่าเป็นตัวแปรอิสระของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้ จากการศึกษาของดูซอนและคนอื่นๆ ศึกษา ความแตกต่างกันทางชีวสังคม (Demographic Dissimilarity) พบว่าความแตกต่างระหว่างเพศและชนชั้น (class) ระหว่างผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของความสัมพันธ์ที่ต่ำลง (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204; citing Duchon; et al. 1986) และในการศึกษาของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ได้ศึกษาความแตกต่างทางชีวสังคม ได้แก่ เพศ การศึกษา และอายุพบว่า มีเพียงตัวแปรเพศเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งมีขนาดอิทธิพล .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากผู้นำและผู้ตามมีเพศต่างกันจะทำให้มีคุณภาพของความสัมพันธ์ต่ำลง

การรับรู้การสนับสนุนขององค์การเป็นตัวแปรที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และมีผลการวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวนี้ ได้แก่ การศึกษาของเวย์น ชอร์และไลเด็น (Wayne; et al. 2002: 590 citing Wayne; Shore; & Liden.1997) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม พบว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ความสามารถในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญของทั้งผู้นำและผู้ตาม แม้ว่ายังไม่มีงานใดที่ศึกษาความสามารถในการสื่อสารร่วมกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ในการปฏิบัติงานนั้น ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องสื่อสารกันเพื่อทำความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ถ้าทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน การประสานงานกันเกิดขึ้นอย่างราบรื่น และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามในท้ายสุด ผู้วิจัยจึงศึกษาตัวแปรนี้ในฐานะที่เป็นตัวแปรอิสระ

สำหรับการรับรู้การมอบหมายงานของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาด้วย เนื่องจากการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ตามจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและได้รับความไว้วางใจจากผู้นำให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีและศรัทธาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตัวแปรนี้จึงน่าจะเป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และงานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์นี้ ได้แก่ งานของชไรไฮม์และคนอื่นๆ ซึ่งสรุปว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้ตามกับการมอบหมายงานของผู้นำ (Schriesheim; et al. 1998: 299-301; citing Matthews. 1980; Leana. 1987; Dewhirst; et al. 1987; Hollingworth; & Al-Jafary. 1983; Leana. 1986) การศึกษาของ ชไรไฮม์และคนอื่นๆ (Bauer; & Green.1996: Online; citing Schriesheim et al. 1992) พบว่า ถ้าการ

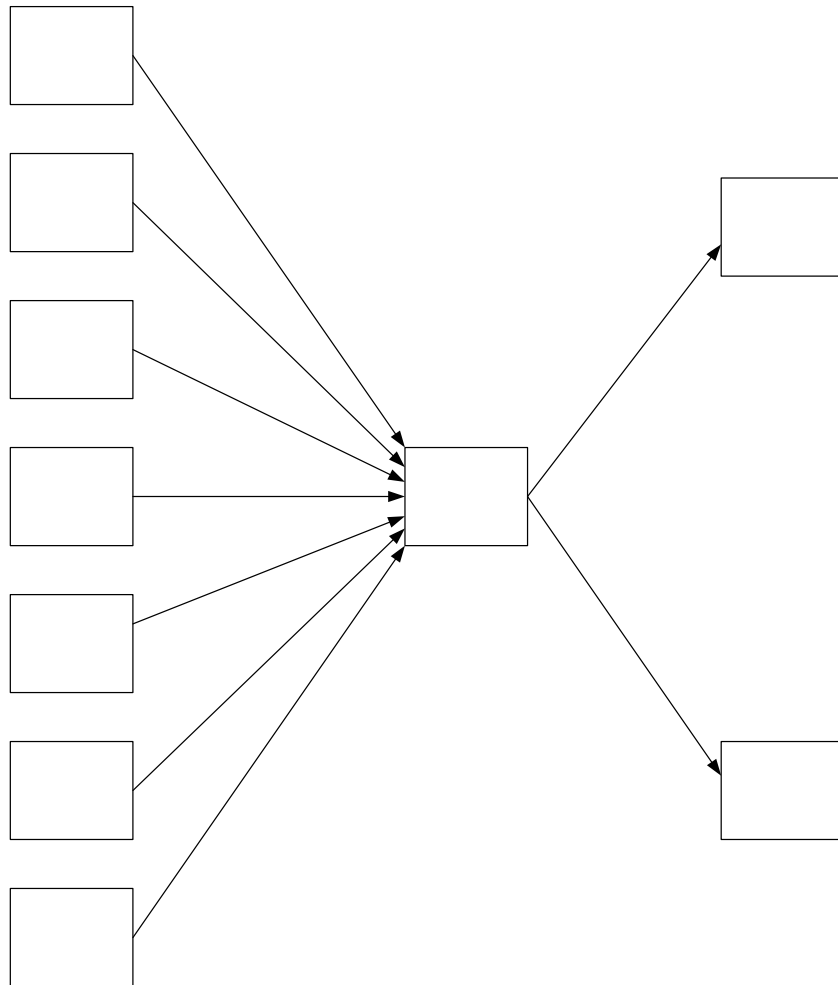
แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามในรายคู่นั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ผู้นำจะแสดงอำนาจต่อผู้ตามน้อยลงตลอดจนมอบหมายงานให้มากขึ้นกว่าคู่นั้นที่มีการแลกเปลี่ยนในระดับต่ำกว่า

สำหรับตัวแปรตามของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในกรอบการวิจัยนี้ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน เนื่องจากตัวแปรทั้งสองเป็นตัวแปรผลลัพธ์ที่สำคัญของการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลจากผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การต้องการ จึงเป็นการวัดผลที่ให้ความสำคัญต่อองค์การเป็นหลัก สำหรับงานวิจัยที่สนับสนุนได้แก่ งานของการศึกษาของไลเดน เวย์น และสติเวลล์ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Gerstner; & Day. 1997: 829 citing Liden; Wayne; & Stiwel. 1993) นอกจากนี้มีงานของลินเด็น เซ็ททูนและเบนเน็ทท์ (Linden; Settoon & Bennett. 1996: 219) ทำการศึกษาการแลกเปลี่ยนทางสังคมในองค์การสองรูปแบบซึ่งมีอิทธิพลซึ่งกันและกันได้แก่การแลกเปลี่ยนระหว่างลูกจ้างกับองค์การและระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องพบผลว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้องส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีของ องค์การและพฤติกรรมปฏิบัติงานตามบทบาทอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการศึกษาในประเทศไทยพบการศึกษาของเบญจรัตน์ สมเกียรติ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนจากองค์การกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและ สถานภาพโสด สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาล ประจำการได้ร้อยละ 14.4 โดยการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้สูงสุด

ในขณะที่ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดผลที่ให้ความสำคัญต่อพนักงานโดยเน้นความรู้สึกที่ดีที่พนักงานมีต่องานที่ทำ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามที่ดีน่าจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี เกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ พบว่าถ้าผู้นำได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะทำให้ความสัมพันธ์อยู่ในระดับดีและสูงขึ้นส่งผลให้ผู้ตามมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและความพึงพอใจในงานระดับสูง (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) และงานของวิลเฮิม เฮอर्टและสไตเนอร์ที่ศึกษาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของผู้ตามพบว่าถ้าผู้ตามคิดว่าตนเอง มีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับสูงจะมีเจตคติด้านความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ตามคิดว่าตนเองมีคุณภาพการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามอยู่ในระดับต่ำกว่า (Spector. 1996: 314 citing Wilhelm; Herd; & Steiner. 1993) นอกจากนี้ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีงานของกรีน แอนเดอร์สันและไชเวอร์ (Green; Anderson; & Shivers. 1996: 204) ศึกษา

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (ผู้ตามประเมิน) กับความพึงพอใจในงานพบว่ามีความสัมพันธ์ .67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องข้างต้นผู้วิจัยสามารถสร้างแบบจำลองของความสัมพันธเชิงโครงสร้างได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



สมมติฐานการวิจัย

ความแตกต่างทาง

1. ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีระดับการวิเคราะห์รายคู่ (Dyad) เพศ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในระดับการวิเคราะห์รายคู่

2.1 ความแตกต่างทางชีวสังคมมีความสัมพันธ์ทางลบกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่

ความแตกต่างทาง

อายุ

- 2.2 ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าและพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่
- 2.3 การรับรู้มอบหมายงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่
- 2.4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในระดับรายคู่
- 2.5 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานในระดับรายคู่
- 2.6 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในระดับรายคู่
3. ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระ ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรตามในระดับการวิเคราะห์ที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 จะเป็นในลักษณะที่ตัวแปรอิสระทุกตัว ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติการและความพึงพอใจในงานโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง และ ตัวแปรคั่นกลางจะส่งอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติการและความพึงพอใจในงาน

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือพนักงานแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการที่อยู่ในจังหวัดสระบุรี ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาเฉพาะสถานประกอบการที่ได้มาตรฐานโดยผ่านการพิจารณาจากสำนักงานแรงงานจังหวัด ซึ่งขนาดของสถานประกอบการที่ทำการจัดไว้ในระเบียบของสำนักงานแรงงานจังหวัดมีสองขนาด คือมีแรงงานตั้งแต่ 100-499 คน กับ 500 คนขึ้นไป และมีหัวหน้าและพนักงานอย่างน้อย 3 คนขึ้นไปเป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากจะมีคู่ความสัมพันธ์อย่างน้อย 2 คู่ขึ้นไป ซึ่งสามารถนำมาคำนวณเป็นระดับกลุ่มได้ และผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 200-300 หน่วยหรือ 200-300 คู่ความสัมพันธ์ขึ้นไป ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) (นิภา ศรีไพโรจน์. 2527: 75-76) และสามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้จริงทั้งหมด 248 คู่ความสัมพันธ์ จาก 84 สถานประกอบการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวัดตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สำหรับเครื่องมือวัดตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำการปรับแบบวัดของ ลิดีนและมาสลิน ที่สร้างขึ้น (Liden; & Maslyn .1998 : 30-43) จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างตนเองกับพนักงาน และพนักงานประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้ากับตนเอง แบบวัดทั้ง 2 ฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ แบบวัดฉบับที่หัวหน้าทำการประเมินมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .943 ฉบับที่พนักงานทำการประเมินมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .942

เครื่องมือวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร

สำหรับเครื่องมือวัดตัวแปรความสามารถในการสื่อสารผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดขึ้นมาใหม่ทั้งหมด โดยยึดนิยามของเจบลินและคณะ (Jablin et al. 1994) เป็นแนวทางในการสร้าง ควบคู่กับการพิจารณาถึงลักษณะงานของแผนกทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองและพนักงานประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเอง เนื้อหาข้อคำถามในทั้งสองแบบวัดจะเหมือนกัน แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 32 ข้อ แบบวัดฉบับที่หัวหน้าทำการประเมินมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .944 ฉบับที่พนักงานทำการประเมินมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายใน เท่ากับ .946

เครื่องมือวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร

สำหรับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ผู้วิจัยทำการปรับจากแบบวัด การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรของ โรเดส ไอเซนเบอร์เกอร์ และอาเมลี่ (Rhoades; Eisenberger & Armeli. 2001: 825-836) ซึ่งปรับปรุงมาจากแบบวัด SPOS (Survey of Perceived Organizational Support) ของไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (Eisenberger et al. 1986) ผู้วิจัยได้พัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน แบบวัดฉบับนี้มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อคำถามมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .827

เครื่องมือวัดตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงาน

สำหรับตัวแปรตัวนี้ปรับมาจากแบบวัดการรับรู้การมอบหมายงานของชไรไฮม์และไนเดอร์และสแกนดูรา (Schriesheim; Neider; & Scandura. 1998: 303-304; citing Schriesheim; & Neider. 1988) และพัฒนาร่วมกันกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในประเด็นการมอบหมายงานจากผู้จัดการฝ่ายบุคคล 3 ท่าน เพื่อให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษาโดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมิน แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ มีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .691

เครื่องมือวัดตัวแปรความแตกต่างกันทางชีวิตสังคม

ผู้วิจัยอาศัยแนวทางของ ซุยและ โอรีลลี่ (Tsui; & O'Reilly. 1989: 410) ที่ได้ศึกษาไว้มาทำการวัดตัวแปรทางชีวสังคม 3 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าและพนักงาน จากนั้นหาความแตกต่างกันระหว่างลักษณะชีวสังคมของหัวหน้าและพนักงานโดยการคำนวณหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่าที่ได้จากหัวหน้าและพนักงาน (ค่าที่ได้สูงกว่าแสดงว่ามีแตกต่างกันมากกว่า) สำหรับตัวแปรเพศ ถ้าเป็นเพศเดียวกันจะให้รหัสเป็น "0" แต่ถ้าเพศแตกต่างกัน จะให้รหัสเป็น "1"

เครื่องมือวัดตัวแปรความพึงพอใจในงาน

สำหรับตัวแปรตัวนี้ได้ปรับมาจากแบบวัดความพึงพอใจของมินเนสโซตา (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Muchinsky. 2000: 271-272; citing Weiss; et al. 1990) และพัฒนาให้เหมาะกับกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ทำการศึกษา โดยให้พนักงานเป็นผู้ประเมินแบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 20 ข้อ มีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .869

เครื่องมือวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

สำหรับเครื่องมือวัดนี้ผู้วิจัยทำการในการวัดตัวแปรนี้ผู้วิจัยได้ทำการสร้างขึ้นใหม่ โดยทำการประยุกต์จากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประเมินบุคลากรของสถานประกอบการในจังหวัดสระบุรีจำนวน 3 แห่งและพิจารณาร่วมกับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีสุทธาและสมิต สัชฌุกร (2539) สร้างเป็นเครื่องมือวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งวัด 13 ประเด็น โดยให้หัวหน้าประเมินพนักงาน แบบวัดฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 18 ข้อ มีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในเท่ากับ .947

การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรม SPSS for Windows ทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์ (WABA/ Within-and-between analysis) ด้วยโปรแกรม DETECT (Data Enquiry That Tests Entity and Correlational/Causal Theories) และวิเคราะห์แบบจำลอง ความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปฏิสัมพันธ์สมมติฐานทั้งสองข้อโดยระดับการวิเคราะห์ของ ตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นที่ระดับบุคคลซึ่งปฏิสัมพันธ์สมมติฐานข้อที่ 1. และระดับ

การวิเคราะห์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปร คั่นกลาง กับตัวแปรตามแต่ละตัวส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับบุคคลซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2. (2.1-2.6) เช่นกัน จากการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพียงตัวแปรเดียว (ในสมมติฐานข้อ 1.) ปรากฏว่าการประเมินและให้ค่าตัวแปรการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าและพนักงานนั้นไม่มีความสอดคล้องกันเพียงพอที่จะนำมาจับคู่รวมกลายเป็นตัวแปรเดียวกันได้ ยามมาริโน และดูบินสกี (Yammarino & Dubinsky. 1992: 578-579) ได้รวบรวมสาระสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สุดคล้องกับระดับการวิเคราะห์ต่างๆ และสรุปความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามระดับการวิเคราะห์ที่ปรากฏขึ้น ในหลายรูปแบบ ซึ่งผลการศึกษานี้สรุปได้ว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากทฤษฎี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามในบริบทของการศึกษานี้ เป็นรูปแบบประมวลสารสนเทศ (Information Processing) กล่าวคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับกระบวนการคิดหรือการรับรู้ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่สอดคล้องกัน ต่างคนต่างคิดว่ามีความสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่งไปคนละอย่าง ดังนั้นความสัมพันธ์จากทั้งหัวหน้าและพนักงานจึงไม่สามารถเชื่อมโยงกันให้กลายเป็น คู่ความสัมพันธ์ได้ จึงสามารถสรุปได้ว่าระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ต่อไปคือระดับการวิเคราะห์บุคคล กล่าวคือนำเอาคะแนนรายบุคคลของแต่ละตัวแปรไปวิเคราะห์ ทำให้ผู้วิจัยพิจารณาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear structural relationship) ในลักษณะแยกออกจากกันเป็นสองแบบจำลอง คือ การทดสอบแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง และ การทดสอบแบบจำลองที่มี การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพราะทั้งหัวหน้าและพนักงานคิดไม่เหมือนกัน ดังนั้นตัวแปรที่เป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและพนักงานก็ควรแตกต่างกันและตัวแปรผลลัพธ์ก็อาจไม่เหมือนกัน ผลการวิเคราะห์ทั้งสองแบบจำลองที่แตกต่างกันดังนี้

ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน (LMX) มีสองตัวแปรที่เป็นไปตาม สมมติฐาน คือ ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร ตัวแปรเชิงสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินได้ร้อยละ 48 สำหรับตัวแปรตามผล การปฏิบัติงานมีตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเพียงตัวเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงโดยอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 21 ในส่วนของความพึงพอใจในงานพบว่า มีตัวแปร

เชิงสาเหตุสามตัวที่มีอิทธิพลทางตรงและตัวแปรที่เป็นไปตามสมมติฐานคือ การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือ การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและความสามารถในการสื่อสาร โดยการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมินและ ตัวแปรการรับรู้การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยผ่าน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่พนักงานประเมิน ตัวแปรทั้งสี่ตัวร่วมกันอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 51

แบบจำลองการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินเป็นตัวแปรคั่นกลาง (SLMX) พบว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม โดยตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน มีเพียงตัวแปรเดียวที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางตรงสูงสุดโดยเป็นอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินตัวแปรสาเหตุนี้อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 25 สำหรับตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานมีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมินมี อิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่หัวหน้าประเมิน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานโดยตัวแปรสาเหตุทั้งสองตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 22 สำหรับตัวแปรตามความพึงพอใจในงาน ตัวแปรการรับรู้ การมอบหมายงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุด รองลงมาคือตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานและตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรตามลำดับโดยตัวแปรทั้งสามตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 49

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามพบว่าระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดขึ้นที่ระดับบุคคล และเมื่อทำการศึกษาระดับการวิเคราะห์ของความสัมพันธระหว่างตัวแปรอิสระ แต่ละตัวกับตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรคั่นกลางกับตัวแปรตามแต่ละตัว พบว่าส่วนใหญ่เกิดขึ้นในระดับบุคคลเช่นกันสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้นำกับผู้ตามในบริบทที่ทำการศึกษามี การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์แตกต่างกันไปในลักษณะของต่างคนต่างคิดหรือลักษณะของปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าควรจะเกิดขึ้นที่ระดับรายคู่ความสัมพันธ์กล่าวคือมีความสอดคล้องกันของข้อมูลจากผู้นำและผู้ตาม การพบผลการทดสอบในบริบทสถานประกอบการไทยที่ไม่สอดคล้องกับทฤษฎีการ

แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่สร้างขึ้นในบริบทต่างประเทศ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยนี้ในสองแนวทางดังนี้

แนวทางแรกพิจารณาจากลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในบริบทสถานประกอบการ การที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะลักษณะของปรากฏการณ์เป็นเช่นนั้นเอง โดยสาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเกิดจากประสบการณ์การทำงานของทั้งจากหัวหน้าและพนักงานในแต่ละสถานประกอบการอาจยังไม่ยาวนานเพียงพอที่จะก่อให้เกิดคุณภาพการแลกเปลี่ยนที่สูง เกร็นและสแกนดูรา (Bauer; & Green.1996 : Online; citing Graen; & Scandura. 1987) ได้อธิบายว่ากระบวนการเกิดการแลกเปลี่ยนหรือการพัฒนาความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในกลุ่มงานจะต้องปรากฏอย่างค่อยเป็นค่อยไป จำเป็นต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างความคุ้นเคยกันจนกระทั่งไว้วางใจที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงอาจจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนในลักษณะที่ต่างคนต่างคิด ไม่สอดคล้องกันดังผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การพบผลการวิจัยที่แตกต่างจากข้อเสนอของทฤษฎีต่างประเทศ ประเด็นที่ควรคำนึงถึงคือบริบทของสังคมที่ไม่เหมือนกัน ในสังคมไทยซึ่งให้ความสำคัญกับการนับถือผู้มีวิญญูติสูงกว่าเป็นสิ่งที่ปรากฏในบริบทขององค์การด้วย ในมุมมองของพนักงานเมื่อหัวหน้าแสดงบทบาทต่างๆ พนักงานอาจตีความแตกต่างกันไปตามการรับรู้ของตนเองบางคนอาจจะเห็นด้วยกับสิ่งที่หัวหน้าทำบางคนอาจไม่เห็นด้วย แต่การแสดงออกตรงๆว่า ไม่เห็นด้วยหรือไม่พอใจเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมนัก ดังนั้นเมื่อต้องประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่าง ตนเองกับหัวหน้าซึ่งเป็นการประเมินด้วยการรับรู้ของตนเอง ประกอบกับพนักงานมีความมั่นใจว่าการตอบแบบสอบถามได้ดำเนินการอย่างรัดกุมในเรื่องของการเก็บข้อมูลเป็นความลับ จึงได้สะท้อนความรู้สึกแท้จริงที่ตนมีต่อหัวหน้าออกมาแตกต่างกันไปภายในกลุ่มงาน ในขณะที่เดียวกันข้อมูลจากการวิเคราะห์ด้วย วาบา 1 (WABA I) พบว่าข้อมูลตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีลักษณะของความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากกว่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม แสดงว่าภายในกลุ่มงานผู้นำแสดงบทบาทต่อผู้ตามเหมือนกันและประเมินการแลกเปลี่ยนของตนเองกับพนักงานภายในกลุ่มงานของตนไม่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นหลักฐานบ่งชี้ว่าการประเมินจากสองมุมมองไม่สอดคล้องกันอย่างชัดเจน ในมุมมองของหัวหน้ากรณีนี้ที่หัวหน้าประเมินพนักงานภายในกลุ่มงานไม่แตกต่างกัน ในประเด็นนี้หัวหน้าอาจมีความยุติธรรมจริง ดังนั้นไม่ว่าพนักงานจะเป็นอย่างไรก็ประเมิน ความสัมพันธ์ด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกันทุกคน แต่ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ บางกรณีพนักงานอาจจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่ไม่สอดคล้องกับความรู้สึกของตนเองอย่างแท้จริงออกมาตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น เช่นพนักงานรับรู้และเข้าใจว่าหัวหน้าไม่ยุติธรรมแต่ไม่สามารถแสดงออกมาได้ เพราะสภาพภาพของตนเองอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้า บทบาทที่พนักงานแสดงออกมาอาจมีผลทำให้หัวหน้ารับรู้และเข้าใจว่าสิ่งที่พนักงานแสดงพฤติกรรมต่างๆ มาจากความรู้สึกที่แท้จริง จึงประเมินความสัมพันธ์ของตนเองกับ

พนักงานทุกคนไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้าที่ประเมินพนักงานไม่แตกต่างกันอาจเป็นผลมาจากระเบียบวิธีวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายในลำดับ ถัดไป

สำหรับแนวทางที่สองเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดของการออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ในประเด็นของการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามที่เก็บจากทั้งหัวหน้าและพนักงานอาจเกิดการให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือตอบไม่ตรงกับความเป็นจริง อันเป็นผลมาจากความคาดหวังจากสังคม (Social Desirability) แบบบี (Babbi. 2001: 245) อธิบายว่าผู้ให้ข้อมูลอาจให้ข้อมูลในลักษณะที่ตนเองดูดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เน้นคำไว้และเบรส (Nancarrow & Brace. 2000) อธิบายเพิ่มเติมว่า ในบางสถานการณ์ผู้ให้ข้อมูลอาจพยายามให้ข้อมูลเพื่อสอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากกว่าจะตอบตามที่ตนเองคิด เชื่อหรือทำจริงๆ ในประเด็นนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่การประเมินของหัวหน้าที่ประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามของตนเองกับพนักงานแต่ละคนไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาว่าความยุติธรรมเป็นคุณสมบัติสำคัญที่หัวหน้าจำเป็นต้องมีและแสดงออกด้วยการปฏิบัติกับพนักงานด้วย ความเท่าเทียมกัน ปรากฏการณ์นี้อาจเกิดจากการที่หัวหน้างานรู้ตัวว่าถูกสังเกตโดยผู้วิจัย จึงพยายามประเมินพนักงานทุกคนเหมือนกันเป็นการสะท้อนถึงความยุติธรรมที่ตนเองมีต่อพนักงาน

ในลำดับต่อไปเป็นการอภิปรายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง SEM (Structural Equation Modeling) จากผลการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นของทั้งสองแบบจำลอง ผู้วิจัยพิจารณาข้อมูลจากแบบจำลองทั้งสองควบคู่กันในการอภิปรายผล ดังนี้

ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเมื่อเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่เสนอว่าต้องส่งอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาถึงแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบว่า เมื่อแบบจำลองกำหนดให้มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) มาคั่นกลางความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการปฏิบัติงาน อิทธิพลทางตรงที่ความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าส่งต่อผลการปฏิบัติงานจะหมดไป ดังนั้นเมื่อพิจารณาควบคู่กับแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสารกับผลการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ที่ส่งผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามตามทฤษฎีที่ตั้งสมมติฐานไว้ หมายความว่าเมื่อผู้นำใช้ การสื่อสาร

อย่างเหมาะสม พนักงานเข้าใจในการสื่อสารที่หัวหน้าส่งมาอย่างถูกต้อง ย่อมไม่เกิดความเข้าใจผิด ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงานอันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย เช่นเมื่อหัวหน้าสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานใดๆ หัวหน้าอาจเลือกใช้ถ้อยคำ ตลอดจนน้ำเสียงที่เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของพนักงานคนนั้นๆ ซึ่งพนักงานอาจจะตอบสนองด้วยความเต็มใจปฏิบัติงานให้ทำให้หัวหน้ารู้สึกชอบพอต่อพนักงานคนนั้น ส่งผลให้ การประเมินผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วยอันเป็นผลมาจากความเต็มใจปฏิบัติงานของพนักงาน หากหัวหน้าสั่งการด้วยคำพูดที่ไม่เหมาะสมหรือใช้น้ำเสียงที่ไม่น่าฟังอาจส่งผลตรงกันข้ามได้

แต่อย่างไรก็ตามในแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางไม่พบผลทางอ้อมของตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าผ่านตัวแปรคั่นกลางพบเพียงอิทธิพลทางตรงไปยังผลการปฏิบัติงานซึ่งปฏิเสธ สมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้อมูลมาจากการประเมินจากแหล่งต่างกัน ซึ่งการประเมินความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าผู้ประเมินคือหัวหน้าในขณะที่การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามมาจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือหัวหน้าซึ่งประเมินตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ขณะที่พนักงานประเมินตามการรับรู้ของตนเองว่าหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับตนเองมากน้อยเพียงไร การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหน้าที่ของหัวหน้าและการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับหัวหน้าจึงมีแนวโน้มที่จะไม่มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรสองตัวนี้พบว่ามี ความสัมพันธ์น้อยมากเพียง 0.09 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ร่วมกับผลการวิเคราะห์หว่าบา 2 (WABA II) ที่ระบุว่ามีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) กับผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์กัน และจากการศึกษาของณัฐสุดา สุจินันท์กุล (วิจิณธ์ ธรรมนารอดสกุล. 2544: 114; อ้างอิงจาก ณัฐสุดา สุจินันท์กุล. 2541: 78, 222) ศึกษาการประเมินพฤติกรรมกรรมการพยาบาลที่ประเมินด้วยตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างานพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นไปได้ว่าพบความสัมพันธ์เฉพาะในกลุ่มตัวแปรที่มาจากแหล่งประเมินแหล่งเดียวกัน ทั้งในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางซึ่งพบผลทางตรงจากความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าไปยังผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้า และในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้างาน (SLMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางพบผลทางอ้อมของความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้ากับผล การปฏิบัติงานที่ประเมินโดยหัวหน้าผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) ทั้งสามตัวแปรประเมินมาจากแหล่งเดียวกัน

ถึงแม้พบความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและตัวแปรผล การปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศที่พบว่าม้งงานวิจัยจำนวนมากที่พบความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ (Wayne; et al. 2002 : 593; citing Wayne; & Green. 1997; Howell; & Hall-Merenda.1999; Liden; & Graen. 1980; Settoon; et al. 1996) แต่ผู้วิจัยพบข้อสังเกตจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้จัดการแผนก/ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยืนยันว่าไม่มีความเกี่ยวข้องกัน ในฐานะหัวหน้าการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การได้รับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนตามระบบของสถานประกอบการเป็นไปด้วยความยุติธรรม มิได้นำความสัมพันธ์กับพนักงานคนนั้นๆ เข้ามาประเมินร่วมด้วย ซึ่งในประเด็นนี้ควรทำการค้นคว้าเพิ่มเติมจากงานวิจัยจากต่างประเทศว่าใครเป็นผู้ประเมินการประเมินการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากและผลการปฏิบัติงาน แล้วจึงพบผลว่ามีความสัมพันธ์

สำหรับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของหัวหน้าเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงถึง 0.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ผลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้จัดการแผนกสนับสนุนประเด็นนี้ ซึ่งหากหัวหน้าใช้การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการแสดงปฏิกิริยาของพนักงานที่ตอบสนองต่อการสนทนากับหัวหน้าย่อมเป็นไปอย่างราบรื่นส่งผลถึงความชอบพอต่อพนักงานคนนี้ แต่อย่างไรก็ตามในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามจากพนักงานประเมิน (LMX) ไม่พบว่าความสามารถในการสื่อสารมีอิทธิพลต่อการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน ในประเด็นนี้การประเมินความสามารถในการสื่อสารของตนเองเป็นการประเมินคุณลักษณะของตนเอง แต่เมื่อต้องประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับหัวหน้างานเป็นการประเมินจากความรู้สึกแท้จริงที่ตนเองมีต่อหัวหน้า การที่ ตนเองรู้ว่าจะทำการสื่อสารกับผู้ที่แสดงบทบาทเป็นหัวหน้าและโดยทั่วไปผู้เป็นหัวหน้ามักจะมีวุฒิสูงกว่า ถือเป็น การแสดงบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องอ่อนน้อมกับผู้ที่มีสถานภาพเป็นหัวหน้า แต่ในความเป็นจริงตนเองอาจไม่พอใจหัวหน้าแต่ต้องพยายามปรับแต่งการสื่อสารให้ราบรื่น ดังนั้นการเป็นผู้มีความสามารถในการสื่อสารจึงมิได้เป็นสาเหตุให้ตนเองมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อหัวหน้า จึงสามารถสรุปได้ว่าในมุมมองของพนักงานความสามารถในการสื่อสารของตนไม่ได้มีสาเหตุให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของตนเองกับหัวหน้า ในขณะที่มุมมองของหัวหน้า ความสามารถในการสื่อสารเป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างตนเองกับหัวหน้า เป็นการให้ความสำคัญกับการสื่อสารแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกัน

ตัวแปรความสามารถในการสื่อสารของพนักงานพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานในทั้งสองแบบจำลอง ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าความสามารถในการสื่อสารของพนักงานมี

อิทธิพลทางอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามไปยังความพึงพอใจในงาน ตามปกติแล้ว เมื่อพนักงานมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดีย่อมทำให้เขาได้รับการตอบสนองในทิศทางบวก จากบุคคลอื่นที่เขาสนทนาด้วย ส่งผลให้พนักงานคนนั้นพึงพอใจในสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย โดยไม่จำเป็นต้องผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ในประเด็นนี้อาจมีตัวแปรคั่นกลางตัวอื่นเข้ามาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวนี้นอกเหนือจากกรอบการวิจัยนี้ก็อาจเป็นไปได้

สำหรับการรับรู้การมอบหมายงานเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) และมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงานไปยังความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นไปตามตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามและผู้ตามกับการรับรู้การมอบหมายงานของผู้นำ (Schriesheim; et al. 1998: 299-301; citing Matthews. 1980; Leana. 1987; Dewhirst; et al .1987; Hollingworth; & Al-Jafary. 1983; Leana. 1986) และนอกจากนี้บาวเออร์ (Bauer; & Green. 1996: Online) อธิบายเพิ่มเติมว่าการมอบหมายงานได้รับการพิจารณาในฐานะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำความเข้าใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-member interacts) และการพัฒนาการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม (leader-member-exchange development) อีกด้วย ซึ่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกสนับสนุนประเด็นนี้เช่นกัน การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณมีความรู้ความสามารถในความเข้าใจของหัวหน้าโดยสะท้อนจากการได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูงย่อมทำให้เกิดคุณภาพของความสัมพันธ์กับหัวหน้าในระดับสูง ในส่วนของผลการศึกษาที่พบอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานในแบบจำลองที่มีตัวแปรคั่นกลางเป็นการตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้า (SLMX) โดยไม่ผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของ หัวหน้า (SLMX) การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจากการมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้น หรือได้รับอิสระในการทำงาน ไม่ได้เป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้าซึ่งเป็นผู้มอบหมายงาน จึงส่งอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงาน ในขณะที่มุมมองของพนักงานคิดว่าการรับรู้การมอบหมายงานเป็นสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่าง ผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกัน เช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารข้างต้น

ในแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลางของการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานในประเด็นนี้เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณการสนใจในความเป็นอยู่ที่ดี สนับสนุนความต้องการ

ตลอดจนให้โอกาสในการพัฒนาย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ จากการศึกษาของเวย์นและคนอื่น ๆ (Wayne; et al. 2002: 594-595) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้การสนับสนุนขององค์การกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสนอว่าการรับรู้การสนับสนุนขององค์การอาจพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน โดยหัวหน้าจะเพิ่มความคาดหวังและความสัมพันธ์จากพนักงานคนที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การในระดับสูงขึ้นไปกว่านั้น พนักงานรับรู้ว่าจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ก็จะเพิ่มความสามารถตลอดจนทักษะในการทำงานเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่หัวหน้า โดยสรุปแล้วการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ในแบบจำลองนี้ยังพบว่ามีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของพนักงาน (LMX) ไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะตามที่กล่าวข้างต้นว่าหัวหน้าเป็นผู้ส่งผ่านความใส่ใจและ สวัสดิการต่างๆ มายังพนักงาน จึงพบผลอิทธิพลทางอ้อมในส่วนนี้เพราะพนักงานย่อมรู้สึกดีต่อ หัวหน้า อย่างไรก็ตามสำหรับแบบจำลองที่มีตัวแปรคั่นกลางเป็นการตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้า (SLMX) ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์การมีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานโดยไม่ผ่านอิทธิพลของหัวหน้าในประเด็นนี้อธิบายได้ว่าในฐานะที่หัวหน้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำความเป็นอยู่ที่ดีตลอดจนการให้ความใส่ใจและความสำคัญกับบุคลากรมายังพนักงาน ถือเป็นหน้าที่หนึ่งของหัวหน้าอยู่แล้วไม่มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับพนักงาน ร่วมกับผลการวิเคราะห์หว่าบา 1 (WABA 1) ที่สรุปว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้ามีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มมากกว่าภายในกลุ่ม กล่าวคือ ภายในกลุ่มหัวหน้าจะปฏิบัติกับพนักงานเท่าเทียมกัน ไม่มีความรู้สึกว่าพึงพอใจคนใดเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติบางครั้งการมอบรางวัลพิเศษนอกเหนือจากสวัสดิการปกติไม่สามารถแจ้งให้ทราบโดยเท่าเทียมกันทุกคน เพื่อป้องกันปัญหาอื่นๆ ที่อาจตามมาได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงานและหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกันเช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสารและการรับรู้การมอบหมายงานข้างต้น

ในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของพนักงาน (LMX) เป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่าตัวแปรนี้มีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งจากการรวบรวมงานวิจัยพบว่ามีงานวิจัยของเกร็น โนวาคและซอมเมอร์แคมป์ (Gerstner; & Day. 1997: 827; citing Graen; Novak; & Sommerkamp. 1982) สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความพึงพอใจในงาน ขณะที่ในแบบจำลองที่มีตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินของหัวหน้า (SLMX) เป็นตัวแปรคั่นกลาง ไม่พบว่ามีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้เป็นหลักฐานสนับสนุนว่าทั้งพนักงาน

และหัวหน้าต่างคิดไม่เหมือนกันเช่นเดียวกับตัวแปรความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การมอบหมายงาน และการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรข้างต้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามสำหรับผู้สนใจ สำหรับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับการวิเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญ ผู้วิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลจากสองมุมมองเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์กลุ่มที่เล็กที่สุดคือรายคู่ ซึ่งมีความแตกต่างจากการเก็บข้อมูลจากมุมมองเดียว เมื่อทำการศึกษานี้ผู้วิจัยพบข้อจำกัดหลายประการ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจำเป็นต้องวางแผนสำหรับระเบียบวิจัยอย่างรัดกุม ในส่วนของกรวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วยเทคนิควบา ซึ่งเป็นเทคนิคที่ยังไม่แพร่หลายในแวดวงการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของไทย ผู้วิจัยเห็นว่าเทคนิคการวิเคราะห์นี้มีลักษณะเด่นหลายประการ เช่น วบาถูกพัฒนาขึ้นโดยมุ่งเน้นถึงการเชื่อมโยงข้อมูลกับทฤษฎี ประเด็นนี้ได้ให้สาระสำคัญคือประการแรกวบาได้ช่วยเพิ่มความสำคัญของระดับการวิเคราะห์และประเด็นของลักษณะข้อมูลของกลุ่มที่ผู้วิจัยสนใจ (entity) สำหรับนักวิจัยที่สนใจภาวะผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับกลุ่มที่ผู้วิจัยสนใจที่มาจากสาระสำคัญของทฤษฎีและตรวจสอบว่ากระบวนการเกิดภาวะผู้นำนั้นเกิดขึ้นในกลุ่มที่ได้เลือกไว้หรือเกิดขึ้นในกลุ่มอื่นซึ่งวบาช่วยบ่งชี้ว่าความเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นว่าเกิดขึ้นที่ใด ประการที่สองการมุ่งเน้นที่ระดับหลากหลาย (multiple entities) ของวบาทำให้นักวิจัยต้องพิจารณาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีความหลากหลายด้วย ดังเช่นในการศึกษานี้ซึ่งผู้วิจัยพบว่ารูปแบบของภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นแบบประมวลสารสนเทศทำให้การตีความผลการวิจัยต้องอธิบายตามแนวทางของทฤษฎีนี้ และวบาช่วยทำให้ทราบถึงการประยุกต์ใช้สถิติที่มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย การวิเคราะห์ด้วยสถิติที่ผ่านมาจะใช้คะแนนดิบซึ่งไม่เอื้อให้นักวิจัยที่สนใจเทคนิคการวิเคราะห์ที่ สอดคล้องกับสาระสำคัญที่มาจากทฤษฎีเช่นระดับการวิเคราะห์รายคู่ในการศึกษานี้ ประการที่สามวบาสนับสนุนให้พัฒนาเครื่องมือวัดให้เหมาะสมกับระดับการวิเคราะห์ของข้อมูล ซึ่งส่งผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลต้องถูกออกแบบให้สอดคล้องกับหน่วยในการวิเคราะห์ด้วย เช่นการศึกษานี้ที่ต้องทำการพัฒนาเครื่องมือวัดสำหรับการประเมินจากสองมุมมองและทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งประเมินสองแหล่งรวมไปถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทีตามมาหลังจากทำการทดสอบสมมติฐานที่ผู้วิจัยต้องทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นตัวแปรคั่นกลางออกเป็นสองแบบจำลอง

จากลักษณะเด่นของเทคนิคความบาทานักวิจัยนำมาใช้อย่างเต็มรูปแบบด้วยการเชื่อมโยงเข้ากับทฤษฎี การเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลก็จะเป็นการใช้ประโยชน์จากเทคนิคนี้ได้สมบูรณ์ จึงควรขยายผลการวิเคราะห์ระดับการวิเคราะห์ของข้อมูลด้วยเทคนิคความบาทานการศึกษาอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีภาวะผู้นำหรือทฤษฎีอื่นที่เริ่มให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ระดับต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าการนำทฤษฎีไปใช้ในกระบวนการวิจัย เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการตีความทฤษฎีเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมกับระดับการวิเคราะห์ของทฤษฎี

2. ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

จากผลการทดสอบสมมติฐานของระดับการวิเคราะห์พบว่า จากการประเมินตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามของหัวหน้าและจากการประเมินตัวแปรการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ของพนักงานไม่มีความสอดคล้องกันโดยทั้งสองฝ่ายต่างคนต่างคิดในลักษณะของปัจเจกบุคคล ไม่ได้เป็นรายคู่ความสัมพันธ์หรือมีความสอดคล้องกันตามทฤษฎี สรุปได้ว่ากระบวนการเกิดภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคนเกิดจากการตีความและรับรู้ของพนักงานนั่นเอง จากข้อค้นพบของการศึกษานี้หัวหน้าได้แสดงภาวะผู้นำต่อพนักงานด้วยความเท่าเทียมกัน แต่พนักงานไม่คิดว่าหัวหน้าปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน แสดงว่าการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าทำให้พนักงานคิดเช่นนั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของพนักงานสำคัญกว่าภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจริงของหัวหน้า การนำผลการวิจัยไปใช้จึงควรพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักถึงความรู้สึกที่แท้จริงของพนักงานที่มีต่อหัวหน้า สำหรับหัวหน้าการพยายามสื่อสารให้พนักงานทราบว่าตนได้แสดงภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ในระยะยาวอาจไม่เหมาะสมนักเพราะอาจทำให้พนักงานเข้าใจว่าเป็นเพียงการสร้างภาพลักษณ์ของหัวหน้าเท่านั้น จึงควรทำให้พนักงานรับรู้หัวหน้าได้แสดงภาวะผู้นำจากการกระทำอย่างแท้จริงจะเหมาะสมกว่า เพราะหัวหน้าเป็นตัวแทนของสถานประกอบการในการให้การสนับสนุนต่างๆ ไปยังพนักงาน หากพนักงานตีความบทบาทที่หัวหน้าแสดงออกไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของหัวหน้าโดยเฉพาะ ตีความไปในทางลบไม่เพียงแต่สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้าและพนักงานเท่านั้นที่ถูกกระทบ อาจกระทบต่อทัศนคติที่มีต่อสถานประกอบการด้วย

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของแบบจำลองที่มีการแลกเปลี่ยนของผู้นำกับผู้ตามจากการประเมินทั้งของพนักงานและหัวหน้าพบว่า ในตัวแปรความสามารถในการสื่อสารเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญในมุมมองของหัวหน้าเพราะหัวหน้าเชื่อว่าการที่ตนมีความสามารถในการสื่อสารย่อมทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างตนเองกับพนักงานและตนสามารถใช้การสื่อสารเพื่อสั่งการให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างดี ดังนั้นในการนำผลการวิจัยไปใช้จึงควรพัฒนาให้

หัวหน้างานมีความสามารถในการสื่อสารมากขึ้น ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ในมุมมองของพนักงานพบว่าตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามได้แก่ตัวแปร การรับรู้การมอบหมายงาน และยังส่งอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามไปยังความพึงพอใจในงานด้วย ดังนั้นตัวแปรนี้จึงควรได้รับการพิจารณาจากหัวหน้าในงานในประเด็นของการให้อิสระในการทำงาน ตลอดจนมอบหมายงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบที่สูงขึ้นหรืองานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและพนักงานเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย นอกจากนี้ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรเป็นตัวแปรสาเหตุของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามเช่นกันและยังมีอิทธิพลทางตรงไปยังความพึงพอใจในงานอีกด้วย ตัวแปรนี้จึงควรได้รับการพิจารณาจากสถานประกอบการ ด้วยการตระหนักถึงความเป็นอยู่ที่ดี ใส่ใจต่อคุณค่าหรือความคิดเห็นของพนักงาน ความเต็มใจที่จะให้การช่วยเหลือเมื่อพนักงานประสบปัญหา ตลอดจนให้ภัยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ว่าสถานประกอบการเห็นความสำคัญของตนย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อหัวหน้างานผู้เป็นตัวแทนของสถานประกอบการในการให้การสนับสนุนต่างๆแก่พนักงานอีกด้วย

บรรณานุกรม

- นิภา ศรีไพโรจน์. (2527). *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ศึกษาศาสตร์.
- เบญจรัตน์ สมเกียรติ. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับพยาบาลประจำการ การสนับสนุนจากองค์กรกับการปฏิบัติงานตามบทบาทของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ปานจักษ์ เหล่ารัตนวงษ์. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ต่างระดับและโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วีรณีย์ ธรรมนารถสกุล. (2544). *อิทธิพลของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของ พยาบาลวิชาชีพ : ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลคั่นกลางและอิทธิพลสอดแทรก*. รายงานการวิจัยส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิดหลักการวิธีการ และกระบวนการ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Babbie, Earl R. (2001). *The Practice of Social Research*. 9th ed. Wadworth/Thomson Learning USA.
- Bauer, Tayla N.; & Green, Stephen G. (1996). Development of a leader-member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. Online. 39(6). Available <http://composer.epnet.com/Resultlist.asp?sver149127468&id=10642890781632739121>. Retrieved April 8, 2004.
- Dansereau, F; et al. (1982). Multiplexed supervision and leadership: An application of within and between analysis. in *Leadership: Beyond establishment views*. pp. 86-94. Southern Illinois : University Press.
- Gerstner, Charlotte R.; & Day, David V. (1997). Meta-Analysis Review of Leader-Member Exchange Theory : Correlation and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6) : 827-844.
- Green, Stephen G.; et al. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 66 (2) : 203-214.
- Jablin, Fredric M.; & Krone, Kathleen J.(1994). Task/Work Relationships: A Life-Span Perspective. in *Handbook of Interpersonal Communication* Edited by Mark L. Knapp Gerald R. Miller pp. 621-675. Thousand-Oaks: Sage.
- Liden, Robert C.; & Maslyn, John M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange : an Empirical assessment through scale. *Journal of Management* .24(3) : 30-43.
- Liden, R.C. ; Settoon, P.R; & Bennett, N. (1996) Social Exchange in Organizations Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. 81(3) : 219-227.
- Muchinsky, Paul M. (2000). *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 6th ed. USA :Wadworth/Thomson Learning
- Nancarrow, Clive & Brace, Ian. (2000) "Saying the "right thing": Coping with Social Desirability Bias in *Marketing Research*" *Bristol Business School Teaching and Research Review* Issue 3, Summer.

- Rhoades, Eisenberger & Armeli. (2001). Perceived Organization Support. *Journal of Applied Psychology*. 86 : 825-836.
- Schriesheim, Chester A.; Castro, Stephanie L.; & Cogliser, Claudia C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. Online http://web13.epnet.com/citation.asp?tb=1&_ug=db+0%2C1%2C2%2C3%2C4%2C6%2C7%2C8%2C9%2C10%2C11+ln+en%2Dus+sid+F61EE204%2D9EB8%2D4CF8%2DDBAA%2D2EE8E7613C69%40sessionmgr5+F0B8&_us=bs+lmx+ds+lmx+dst+b+KS+ex+T+fh+0+gl+%7BFT++y%7D+hd+0+hs+0+or+Date+ri+KAAACBVB00179129+sm+KS+so+b+ss+SO+6D6B&fn=21&rn=24& Retrieved April 8, 2004.
- Schriesheim, Chester A.; Neider, Linda L.; & Scandura, Terri A. (1998) . Delegation and Leader-Member Exchange : Main Effect ,Moderator,and Measurement Issues. *Academy of Management Journal* 4(41) : 298-318.
- Schriesheim, et al. (2001) "The Folly of Theorizing" A"but"Testing" B". A Selective Level – of Analysis Review of the Field and Detailed Leader-Member Exchange Illusration. *The Leadership Quarterly*. 12 : 515-551.
- Spector,Paul E. (1996) . *Industrail and Organizational Psychology Research and Practice* New York: John Wiley & Son,Inc.
- Tsui, A. S.; &O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects:The importance of relation demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*., 32(2) : 402-423.
- Wayne,Sandy J.; et al. (2002) The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87(3) : 590-598.
- Yammarino, Francis J; &Dubinsky, Alan J.(1992). Superior-Subordinate Relations:A Multiple Level of Analysis Approach. *Human Relations*,45(6) :575-600.
- Yammarino, Francis J; & Dubinsky, Alan J.(1994). Transformation Leadership Theory:Using Levels of Analysis to Determine Boundary Condition. *Personnel Psychology* ,47 : 787-811.