

## บทความวิจัย

# แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผล ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้

กอกแก้ว จันทร์กิ่งทอง<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจ 51 สถานี จำนวน 408 คน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และใช้โปรแกรมทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการประมาณค่าแบบจำลองสมการโครงสร้าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์  $\chi^2$  (df = 107) 302.25 sig = 0.000,  $\chi^2$ /df = 2.825, CFI = 0.98, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.067 (ช่วงความเชื่อมั่น 0.058 ถึง 0.076), SRMR = 0.043 โดยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และความยุติธรรมในองค์การ ในขณะที่ แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ความรักผูกพันในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยส่งผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ กล่าวได้ว่าการปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

E-mail: korkaews@hu.ac.th

ตามสถานการณ์ และความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงการที่ข้าราชการตำรวจมีแรงจูงใจในการที่จะทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความรักผูกพันต่องานที่ตนเองปฏิบัติ และมีผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะของการกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

**คำสำคัญ:** การปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในองค์การ ความรักผูกพันในงาน แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## RESEARCH ARTICLE

Structural Equation Model of the Relationship of Behavior toward  
the Polices' Performance in Southern Border Provinces of ThailandKorkaew Jankingthong<sup>1</sup>

## Abstract

This study is a quantitative research. The goal of the current study was to examine structural equation model of the relationship of behavior toward the polices' performance in Southern Border Provinces of Thailand. The study was undertaken in fifty one police stations, the subjects consist of four hundred and eight policemen. Data collected by questionnaires and statistical program was used to analyze the data. As for the structural equation model, included goodness of fit with empirical data  $\chi^2$  (df = 107) 302.25 sig = 0.000,  $\chi^2$ /df = 2.825, CFI = 0.98, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.067 (confidence interval 0.058, 0.076), SRMR = 0.043. The results reveal that contextual performance and organizational justice have direct significant effects on the task performance. Moreover, public service motivation, work engagement, and transformational leadership have indirect effects on task performance through contextual performance. In conclusion, contextual performance and organizational justice are the main effect to task performance of policemen. Includes of

---

<sup>1</sup> Assistant Professor, Ph.D., Hatyai Business School, Hatyai University,

E-mail: korkaews@hu.ac.th

the policemen have motivation to serve the public, engage to their work, and the supervisors motivate the followers to perform for achieves the goal, these factors effect to task performance via contextual performance.

**Keywords:** Performance, Organizational Justice, Work Engagement, Public Service Motivation, Transformational Leadership

## ที่มาและความสำคัญ

การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงานซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญต่อองค์กร โดยแนวคิดพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) กล่าวว่าการศึกษาสาเหตุของพฤติกรรมอันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานนั้นควรศึกษาทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพราะพฤติกรรมแต่ละระดับล้วนเป็นทั้งเหตุและผลซึ่งมีอิทธิพลต่อกัน ดังนั้นการส่งเสริมการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมในทุกะดับที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ว่าเกิดจากพฤติกรรมในระดับใด ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังอย่างสูง เพราะตำรวจต้องเป็นที่พึ่งพิงในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกแก่สังคมด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม (เนกตล กรรณิกา, 2553) อีกทั้งข้าราชการตำรวจซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกลุ่มคนที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ตลอดเวลา แสดงให้เห็นว่าข้าราชการตำรวจในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จึงนับเป็นกลุ่มคนที่เสียสละในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างสูง (สมลักษณ์ จัดกระบวนพล, 2556) เพราะเป็นงานที่มีทั้งความเสี่ยงและเป็นงานหนัก ดังนั้นข้าราชการตำรวจจึงต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ มีขวัญและกำลังใจเป็นอย่างดี เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสาเหตุอันส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล พบว่า พฤติกรรมระดับบุคคล ได้แก่ ความรักผูกพันในงาน และแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ พฤติกรรมระดับกลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมระดับองค์กร ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ในระดับบุคคลซึ่งก็คือ พฤติกรรมการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Borman & Motowidlo, 1997; Kim, 2005) ตลอดจนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์การ และความ รักผูกพันในงานเป็นตัวก่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการ ปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Devonish & Greenidge, 2010; Nasuridin & Khuan, 2007; Wang et al., 2011) ในขณะที่ แรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีใน องค์การ (Kim, 2006) ซึ่งจากผลการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การและการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่มีความ คล้ายคลึงกัน (Christian et al., 2011; Purvanova et al., 2006) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ว่าเกิดจากปัจจัยใดบ้าง เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ เป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้

## การทบทวนวรรณกรรม

### ผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพขององค์การ (Borman and Motowidlo, 1997) ผลการปฏิบัติงาน สามารถจำแนกผ่านพฤติกรรมของพนักงาน 2 ลักษณะ คือ (1) การปฏิบัติงาน

ตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance) และ (2) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)

โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคคลตามภาระหน้าที่งานที่ได้มีการระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงานโดยใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งนับเป็นกิจกรรมสำคัญขององค์การ (Motowidlo et al., 1997) มี 5 ข้อคำถาม และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ หมายถึง การปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานหน้าที่ หากแต่พฤติกรรมการปฏิบัติงานลักษณะนี้มีมีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์การให้เป็นไปได้ในทิศทางที่ดีขึ้น อีกทั้งมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยผ่านทางกิจกรรมต่างๆ เช่น การอาสาสมัคร การมีความอดทนอดกลั้น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ และการตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ (Van Scotter, 2000) ในส่วนของการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามสถานการณ์นั้นแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ (1) การอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่น ซึ่งเป็นเรื่องของการให้ความร่วมมือ ให้ความใส่ใจ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มี 6 ข้อคำถาม และ (2) การอุทิศตนให้กับงาน เช่น การมีพฤติกรรมทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในงาน ตลอดจนปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ โดยพฤติกรรมทั้งหมดที่กระทำล้วนเป็นสิ่งที่ทำด้วยความเต็มใจเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ มี 8 ข้อคำถาม

จากการศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นความพยายามของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลัก หากแต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะพฤติกรรมการปฏิบัติงานลักษณะดังกล่าวมีส่วนช่วยในการปรับเปลี่ยนบริบทขององค์การให้เป็นไปได้ในทิศทางที่ดีขึ้น อีกทั้งมีส่วนช่วย

ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Motowidlo et al., 1997) จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** การปฏิบัติงานตามสถานการณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

### **ความยุติธรรมในองค์การ**

ความยุติธรรมในองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่บุคคลรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด การวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การแบ่งเป็น 3 มิติ (Kreitner & Kinicki, 2010) คือ (1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice) คือ การที่บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในผลลัพธ์ หรือผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ โดยบุคคลจะทำการเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนของตนเองกับของผู้อื่น มี 5 ข้อคำถาม (2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ (Procedural Justice) คือ การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมด้านกระบวนการที่องค์การใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันผลตอบแทนให้แก่บุคคล มี 7 ข้อคำถาม และ (3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Interactional Justice) เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิธีปฏิบัติขององค์การที่มีต่อบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิธีการที่องค์การใช้เพื่อปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การ มี 6 ข้อคำถาม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Devonish & Greenidge, 2010) จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่



**สมมติฐานที่ 3** ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

### **แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ**

แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) ถูกนำมาใช้ครั้งแรกเมื่อปี 1982 โดยเป็นการแสดงให้เห็นถึงแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการให้บริการสาธารณะ (Rainey, 1982) ต่อมาได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้นำนิยามของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะในความหมายที่แตกต่างกันไป แม้ว่าความหมายของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะจะมีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันบ้าง หากแต่มีสิ่งที่มีจุดร่วมเหมือนกันนั่นคือ การให้ความสนใจกับแรงจูงใจและการกระทำที่ตั้งใจในการที่จะทำสิ่งดีๆ ให้เกิดกับผู้อื่น ตลอดจนปรับเปลี่ยนสังคมให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น (Perry & Hondeghem, 2008) กล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจให้บริการสาธารณะจะเป็นบุคคลที่เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชน ประชาชน รัฐ หรือความเป็นมนุษย์ ในส่วนการวัดแรงจูงใจให้บริการสาธารณะนั้น แบ่งเป็น 4 มิติ (Perry, 1996) คือ (1) แรงดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making) มี 3 ข้อคำถาม (2) มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ส่วนรวม (Commitment to the Public Interest) มี 4 ข้อคำถาม (3) มีความเห็นใจผู้อื่น (Compassion) มี 6 ข้อคำถาม และ (4) การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice) มี 7 ข้อคำถาม

จากการศึกษาวิจัยพบว่า แรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Kim, 2006) จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 4** แรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

## ความรักผูกพันในงาน

นักวิจัยต่างกล่าวว่าความรักผูกพันเปรียบเสมือนตัวแปรแรงจูงใจที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้น โดยองค์การในปัจจุบันต่างคาดหวังให้พนักงานเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในเชิงรุก มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนมีความรับผิดชอบที่จะทำการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่คุณภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การจึงต้องการพนักงานที่มีพลัง มีความทุ่มเท และมีความพร้อมรับต่อสิ่งต่างๆ โดยทำการวัดใน 3 มิติ (Schaufeli et al., 2002) คือ (1) ความมีพลัง (Vigor) ซึ่งเป็นลักษณะของการมีพลังงานในระดับสูงและมีความสามารถทางด้านจิตใจที่ยืดหยุ่น ซึ่งเป็นความเต็มใจของบุคคลในการที่จะใช้ความพยายามในการทำงาน ตลอดจนมีความอดทนแม้ต้องเผชิญกับอุปสรรค มี 3 ข้อคำถาม (2) ความทุ่มเท (Dedication) หมายถึง การที่คนๆ หนึ่งมีความผูกพันในงานอย่างมาก ซึ่งเป็นความรู้สึกของความกระตือรือร้น มีแรงดลใจ ภาคภูมิใจ และทำทนายกับงานที่ทำ มี 3 ข้อคำถาม และ (3) ความหลงใหลในงาน (Absorption) เป็นลักษณะของการให้ความใส่ใจอย่างมากและมีความสุขกับการทำงาน โดยเสมือนว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วแม้ว่าอาจจะมีปัญหาในการทำงาน มี 3 ข้อคำถาม (Schaufeli & Bakker, 2004)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ความรักผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Christian et al., 2011) จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 5** ความรักผูกพันในงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำพยายามกระตุ้นผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง โดยผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ตาม เปลี่ยนแปลงมุมมองหรือความตระหนักของผู้ตามที่มีต่อปัญหาเดิมๆ ในมุมมองใหม่ อีกทั้งการที่ผู้นำ

พยายามกระตุ้น จูงใจผู้ตามให้ใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Robbins & Judge, 2010) โดยทำการวัดใน 4 มิติ คือ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามโดยสร้างความท้าทายให้เกิดขึ้นด้วยแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ตามทำการพัฒนาผลลัพธ์ของงานให้ดีขึ้น โดยการที่ผู้นำให้การสนับสนุนและให้กำลังใจผู้ตามเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ สร้างความเป็นทีม ความกระตือรือร้น ตลอดจนการสร้างเจตคติเกี่ยวกับสถานที่ทำงานในแง่บวกให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม (2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม เพื่อรวมน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการพยายามมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการที่ผู้นำต้องเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจริยธรรม ไม่ใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน หากแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้ตามมีความต้องการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในองค์การ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม อันจะทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือ การที่ผู้นำให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยการเคารพในความแตกต่างของบุคคล บุคลิกลักษณะ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและดูแลผู้ตามแต่ละคน รวมถึงการพยายามให้ผู้ตามพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น อันจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางตรงกับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Christian et al., 2011) จากผลการวิจัยดังกล่าว จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 6** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

**สมมติฐานที่ 7** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร คือ ข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในประเทศไทย ได้แก่ ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส จำนวน 51 สถานี โดยมีจำนวนข้าราชการตำรวจ 9,542 คน เนื่องจากในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้างสามารถกำหนดจากตัวแปรสังเกต โดยตัวแปรสังเกต 1 ตัวควรมีตัวอย่าง 10-20 คน เป็นอย่างน้อย (Shumacker & Lomax, 2010) ในงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัว ดังนั้นเมื่อเลือกใช้อัตราส่วน 20:1 จึงทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน และเพื่อให้ผลการวิเคราะห์คงที่ ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 408 คน ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัดด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งพิจารณาจากการวัดค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .934 ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยให้สำรวจตรอำนวยการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้กำกับการสถานีตำรวจ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกข้าราชการที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา สถานีละ 8 คน จากสถานีตำรวจทั้งหมด 51 สถานี รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 408 คน

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยทำการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์

ของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้อง ได้แก่ ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระมีค่าไม่เกิน 3 (Bollen, 1989) แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี ค่า Comparative Fit Index (CFI) และค่า Non-Normed Fit Index (NNFI) มีค่าสูงกว่าหรือเท่ากับ 0.95 ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) และช่วงความเชื่อมั่นของ RMSEA มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.050 ค่า Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) มีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.080 (Hair et al., 2010; Schumacker & Lomax, 2010)

### ผลการวิจัย

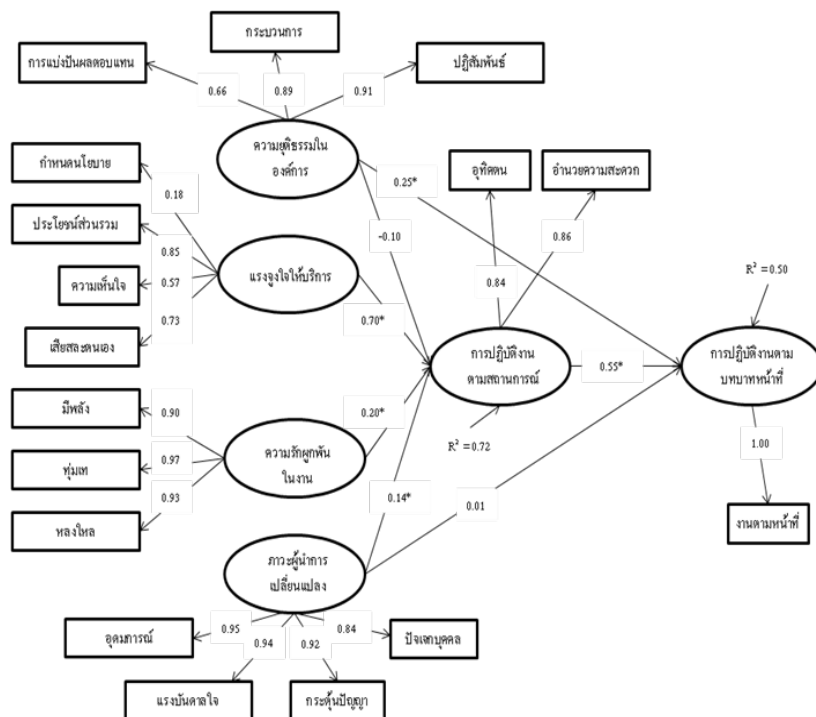
ผลการประมาณค่าแบบจำลองในส่วนของความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า  $\chi^2(df = 107) 302.25 sig = 0.000$ ,  $\chi^2/df = 2.825$ , CFI = 0.98, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.067 (ช่วงความเชื่อมั่น 0.058 ถึง 0.076), SRMR = 0.043 ค่าดัชนีดังกล่าวบ่งชี้ว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989; Hair et al., 2010; Schumacker & Lomax, 2010) แม้ว่าไคสแควร์จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่า RMSEA และ SRMR อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดและสัดส่วนไคสแควร์ต่อค่าองศาอิสระอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพบว่าตัวแปรทุกตัวร่วมกันอธิบายการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ร้อยละ 50 โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน คือ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ รองลงมาคือ ความยุติธรรมในองค์การ โดยทั้งสองปัจจัยมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.55 และ 0.25

เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 และ 2 ตามลำดับ ในขณะที่ แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ความรักผูกพันในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยส่งผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.38 0.11 และ 0.08 เป็นไปตามสมมติฐานที่ 4 5 และ 7 ตามลำดับ

ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความยุติธรรมในองค์การ โดยพบว่า อิทธิพลทางอ้อมจากความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ สัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ -0.05 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3 อีกทั้งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.01 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 6 รายละเอียดดังภาพที่ 1

จากผลการวิจัยดังกล่าวหมายความว่า การที่ข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีปัจจัยสนับสนุนหลักคือ (1) การที่ข้าราชการตำรวจแสดงพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กระตือรือร้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในงาน รวมถึงการให้ความร่วมมือ ให้ความใส่ใจ และช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน โดยพฤติกรรมทั้งหมดที่กระทำล้วนเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานีตำรวจ (2) ทศนคติของข้าราชการตำรวจ แต่ละคนที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ในงานของตนโดยให้ความสำคัญกับการบริการประชาชน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ปัจจัยที่มีความสำคัญไม่มากนัก คือ (1) การที่ข้าราชการตำรวจแต่ละคนรับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมในการทำงานเพียงใด และ (2) การที่ข้าราชการตำรวจแต่ละคนมีอารมณ์ และการ

ตระหนักถึงต่องานที่ทำโดยเป็นผู้ที่มีพลังงานสูง มีความกระตือรือร้นเต็มใจที่จะให้  
การช่วยเหลือประชาชน ตลอดจนรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงานไม่ว่างานนั้นจะ  
ยากลำบากเพียงใด



ภาพที่ 1 ผลการประมาณค่าคะแนนมาตรฐานความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผล  
ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (n = 408)

## สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ และความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับบุคคล และพฤติกรรมระดับองค์การตามลำดับ มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่พบว่า แรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ความรักผูกพันในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับบุคคล และพฤติกรรมระดับกลุ่ม ตามลำดับ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ดังนั้นจากผลการวิจัยจึงกล่าวได้ว่าพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงกล่าวได้ว่าการจะส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้นั้น สิ่งสำคัญคือการส่งเสริมให้บุคคลเกิดพฤติกรรมของความมีน้ำใจ อุทิศตน และช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานตามสถานการณ์เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกถึงความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตลอดจนอุทิศตนเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การโดยไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ไม่ได้มีการชี้นำโดยผู้ใด ไม่มีการให้คุณให้โทษซึ่งนับเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Werner, 2000) สอดคล้องกับคำกล่าวของไมโทวิดโล และคณะ (Motowidlo et al., 1997) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์มีส่วนช่วยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ในส่วนของความยุติธรรมในองค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับองค์การพบว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ เพราะเมื่อข้าราชการตำรวจแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ตนเองได้รับ ย่อมทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดกับองค์การ



อันจะนำไปสู่ความพร้อมที่จะเสียสละและปฏิบัติหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เช่นเดียวกับทฤษฎีดุลยภาพ (Adams, 1966) ซึ่งกล่าวถึงสิ่งที่บุคคลลงทุนและผลตอบแทนโดยสิ่งที่ลงทุน หมายถึง สิ่งที่บุคคลเสียสละในการแลกเปลี่ยน โดยคาดหวังสิ่งตอบแทนกลับคืน เช่น บุคคลลงทุนในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกฝนอบรม ดังนั้นบุคคลจึงคาดหวังผลตอบแทนกลับคืน โดยอาจจะเป็นรางวัล ค่าจ้าง อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่างๆ และเมื่อบุคคลได้รับสิ่งตอบแทนแล้วย่อมเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Devonish & Greenidge, 2010) และผลการศึกษาของแวง และคณะ (Wang et al., 2010) ซึ่งพบว่า ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

ในส่วนพฤติกรรมระดับบุคคลและพฤติกรรมระดับกลุ่ม ทั้งแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ ความรักผูกพันในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการตำรวจในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ โดยแรงจูงใจให้บริการสาธารณะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลมีทัศนคติที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์เพื่อสังคมเป็นสำคัญย่อมเป็นตัวส่งเสริมพฤติกรรมของความมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งบุคลากรในภาครัฐจะต้องเป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ลึกซึ้งของการช่วยเหลือสังคมและผู้อื่น (Crewson, 1997)

ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจให้บริการสาธารณะที่มีความเต็มใจช่วยเหลือ ด้วยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของชุมชน อันเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมที่นำไปสู่ ประโยชน์ขององค์การ (Kim & Vandenabeele, 2010; Rainey & Steinbauer, 1999) โดยพฤติกรรมดังกล่าวจัดเป็นพฤติกรรมเสริมสร้างสังคม (Pro-social Behavior) (Kim, 2006) ที่มีแนวคิดเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Brief & Motowidlo, 1986) ประกอบกับบริบทของการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจซึ่งต้องปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวน การพิสูจน์พยานหลักฐาน และการให้บริการแก่ประชาชนเพื่ออำนวยความสะดวก (สำนักงานตำรวจ แห่งชาติ, 2554) ซึ่งเป็นงานที่ต้องกระทำสิ่งดี ๆ ให้เกิดกับผู้อื่นทั้งโดยการอุทิศเวลา และความพยายามในการรวบรวมพยานหลักฐานเพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริงและนำ ผู้กระทำผิดมาลงโทษ (จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย และคณะ, 2553) รวมถึงการป้องกัน ปราบปราม การจับกุมผู้กระทำผิด และปัญหาเสพติด (สำนักงานตำรวจ แห่งชาติ, 2554) นอกเหนือจากภาระงานปกติที่ข้าราชการตำรวจต้องปฏิบัติแล้ว นั้น การปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้นับเป็นงานที่ต้องอาศัยการเสียสละ อย่างสูง เนื่องจากปรากฏเหตุการณ์ความไม่สงบมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน จึงส่งผลให้บุคคลที่มีแรงจูงใจให้บริการสาธารณะเต็มใจทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม แสดงพฤติกรรมของการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอันส่งผลต่อความสำเร็จของ หน่วยงาน

ความรักผูกพันในงานซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับบุคคลพบว่า มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ เพราะเมื่อบุคคลมีความรู้สึกรัก สนุก ชอบในงานที่ทำ รวมถึงมีความทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตน ย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมของการอำนวยความสะดวก พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือองค์การและบุคคลอื่น (Borman & Motowidlo, 1993) โดยความรักผูกพันนับเป็นดัชนีที่ดีในการใช้วัดความเต็มใจ

ของบุคคลในการแสดงออกถึงความพยายามในการช่วยเหลือผู้อื่น (Christian et al., 2011) สอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าความรักผูกพันในงานนับเป็นแรงจูงใจหนึ่งอันจะทำให้พนักงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่มีประสิทธิภาพ (Rich et al., 2010) สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์อภิमानซึ่งพบว่า ความรักผูกพันในงาน มีอิทธิพลทางตรงกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน = .38 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01) (Christian et al., 2011)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับกลุ่มพบว่า มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และทำการพัฒนาผลลัพธ์ของงานให้ดีขึ้นด้วยการสร้างความเป็นทีม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมการอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานสำเร็จ สอดคล้องกับการสนทนากับข้าราชการตำรวจนายหนึ่งที่กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีความรู้ มีคุณธรรม และประพฤติในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีและกระตุ้นลูกน้องให้ปฏิบัติตามได้โดยแนวคิดและพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บังคับบัญชาย่อมมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะจะเป็นไปในทิศทางใด สอดคล้องกับผลการวิจัยของนักวิชาการที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ของพนักงาน (Christian et al., 2011; Wang et al., 2011)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ดังนั้นทั้งองค์การและผู้บังคับบัญชาจึงควรสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจและความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ให้มีรูปแบบของกระบวนการพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่ปราศจากการใช้อคติ และมี การมอบอำนาจ (Empowerment) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลได้เข้าไปมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองอันจะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานและนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การได้โดย (1) ผู้บังคับบัญชาควรเข้าไปมีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (2) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความยุติธรรมด้านกระบวนการ และ (3) หลีกเลี่ยงการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเรื่องของเงินเดือนเท่านั้นหากแต่ยังรวมถึงเรื่องของผลประโยชน์ตอบแทนและการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เป็นต้น

2. จากผลการวิจัยซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ผ่านพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ดังนั้นข้าราชการตำรวจจึงควรตระหนักและสร้าง

แรงจูงใจเพื่อผลักดันให้ตนเองเกิดความเต็มใจในการให้บริการแก่สาธารณะ เพราะบุคคลที่มุ่งเน้นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนและส่วนรวมโดยมีเป้าหมายในการทำสิ่งดี ๆ เพื่อผู้อื่นนั้นย่อมนำไปสู่การให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจให้บริการสาธารณะสามารถกระทำได้โดย (1) เปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงาน และ (2) ใช้สิ่งจูงใจภายในในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจให้บริการสาธารณะ เช่น สร้างทัศนคติที่ดีในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม หรือแสดงความชื่นชมกับบุคคลที่มีพฤติกรรมของความเมตตา กรุณาพร้อมให้การช่วยเหลือผู้อื่น

3. จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมของความมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน อันจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรแสดงบทบาทพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมทั้งในด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การกระตุ้นสร้างความท้าทายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยแรงจูงใจภายใน การสนับสนุนให้กำลังใจ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาในองค์กร ตลอดจนให้ความสนใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเคารพในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมความสามารถของแต่ละบุคคลตามความถนัด โดยผู้บังคับบัญชาควร (1) ทำการถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากส่วนกลางให้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ทำการเชื่อมต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (3) แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความมั่นใจในวิสัยทัศน์ของตน (4) แสดงออกถึงความมั่นใจในศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (5) ต้องกระทำตนเป็นแบบอย่างมากกว่าการพูดเพียงอย่างเดียว

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ หากแต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงความยุติธรรมในองค์การ ที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ แต่กลับมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาในเชิงลึกว่าเกิดจากสาเหตุใด รวมถึงการที่งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาถึงพฤติกรรมระดับต่างๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในบริบทอื่นที่แตกต่าง ว่ามีลักษณะความสัมพันธ์เป็นไปตามการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ หรือแตกต่างกับงานวิจัยนี้อย่างไร

### เอกสารอ้างอิง

- กอแก้ว จันทริกทอง. (2556). แรงจูงใจในการจัดการภาครัฐ: เสี่ยงจากการให้บริการสาธารณะ. **วารสารหาตใหญ่วิชาการ**, 11(2), 117-123.
- นภดล กรรณิกา. (2553). สัมมนาวิชาการเรื่อง ตำรวจกับความคาดหวังของสังคมไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. ใน กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ (บรรณาธิการ), **ผลการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน** (น. 19-32). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ.
- นัทที ขจรกิตติยา. (2555). ตัวแปรเชิงสาเหตุและผลของแรงจูงใจให้บริการสาธารณะของพนักงานเทศบาลในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 29(2), 95-109.

สมลักษณ์ จัดกระบวนพล. (2556). **ความเป็นธรรมที่ตำรวจผู้ทำหน้าที่ใน  
พื้นที่ภาคใต้สมควรได้รับ**. สืบค้นจาก

[http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1369132795 &grpId=03&catid=03](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1369132795&grpId=03&catid=03)

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10( 2), 99-109.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 12(2), 115-127.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. (9<sup>th</sup>ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. **Human Performance**, 10(2), 71-83.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. Oxford: Oxford University.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preference among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. **American Review of Public Administration**, 16(4), 288-302.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). **Organizational Behavior**. (10<sup>th</sup>ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-716.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. (3<sup>rd</sup>ed.). New York, NY: Taylor & Francis.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. **Human Resource Management Review**, 10(1), 79-95.