

การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7
และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

**THE REDUCTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS THROUGH
LEADERSHIP ACCORDING TO SAPPURISADHAMMA-7 AND
INTERPERSONAL RELATIONSHIP ACCORDING TO SANGHA-
VATTHU-4 IN ELECTRONICS INDUSTRY: A COMPARATIVE
STUDY BETWEEN EMPLOYEES IN ASIAN COMPANY GROUP
AND EUROPEAN-AMERICAN COMPANY GROUP**

เนาวรัตน์ ชุง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

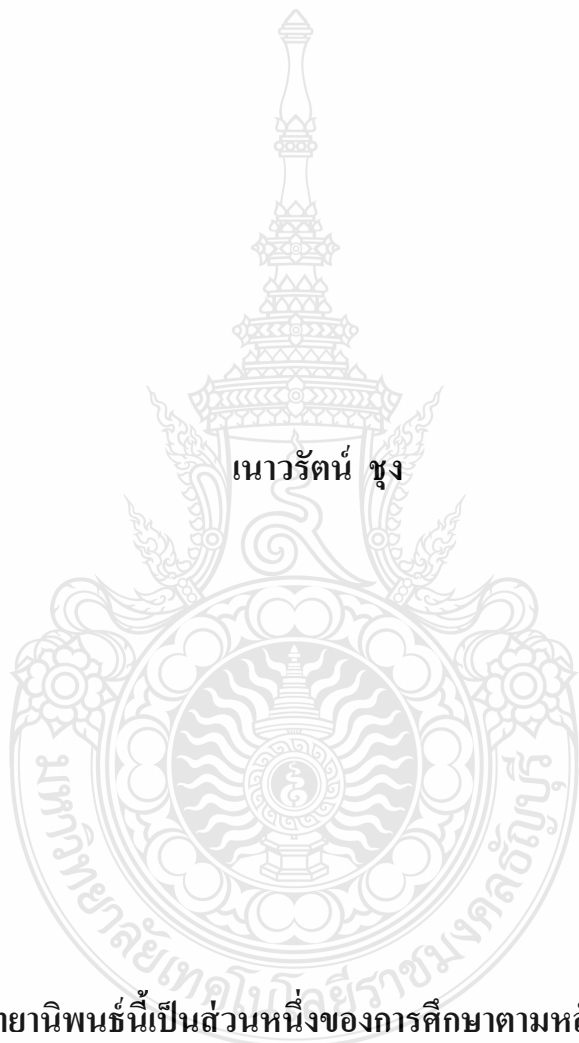
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7
และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา



เนาวรัตน์ ชุง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา The Reduction of Organizational Conflicts through Leadership according to Sappurisdhamma-7 and Interpersonal Relationship according to Sangahavatthu-4 in Electronics Industry: A Comparative Study between Employees in Asian Company Group and European-American Company Group
ชื่อ - นามสกุล	นางเนาวรัตน์ ชุง
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, D.B.A.)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

..... กรรมการ
(อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นารถพี ชัยมงคล, ปร.ค.)

วันที่ 5 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การลดความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา
ชื่อ - นามสกุล	นางเนาวรัตน์ ชุง
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์กฤษดา เขียววัฒนสุข, D.B.A.
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และระดับความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ (2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์กร โดยจำแนกปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสพการณ์ และ รายได้ (3) อิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย จำนวน 230 คน และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำนวน 230 คน วิเคราะห์อิทธิพลและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย เท่ากับ -0.061 และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา เท่ากับ -0.332 และ ตัวแปรด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ มีอิทธิพลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กร ในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย เท่ากับ -0.241 และในกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา เท่ากับ -0.100 การจำแนกระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งในองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย พบว่าความแตกต่างทางอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และประสพการณ์การทำงานจะส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านธัมมัญญูตา

ด้านอัตถิยัญตา และด้านมัตถิยัญตาแตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันจะส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน ส่วนพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาพบว่าความแตกต่างทางด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานและรายได้ ส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัพปุริสธรรมและมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุแตกต่างกันทุกด้าน ระดับความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการพบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กรแตกต่างกัน และในกลุ่มยุโรป-อเมริกาพบว่า ระดับการศึกษาและประสบการณ์ส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กร

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำตามหลักสัพปุริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และ ด้านกระบวนการ



Thesis Title	The Reduction of Organizational Conflicts through Leadership according to Sappurisadhamma-7 and Interpersonal Relationship according to Sangahavatthu-4 in Electronics Industry: A Comparative Study between Employees in Asian Company Group and European-American Company Group
Name - Surname	Mrs. Naowarat Chung
Major Subject	General Management
Thesis Advisor	Mr. Krisada Chienwattanasook, D.B.A.
Academic Year	2015

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the levels of the Sappurisadhamma-7, interpersonal relationship according to the Sangahavatthu-4 and organizational conflict, 2) compare the Sappurisadhamma-7, interpersonal relationship according to the Sangahavatthu-4 and organizational conflict by identifying individual factors such as gender, age, educational attainment, civil status, working experience and income, and 3) investigate the influences of the Sappurisadhamma-7 and interpersonal relationship according to the Sangahavatthu-4 that lessen the organizational conflict.

The samples of this study were employees of multi-national electronics and industrial company with a total number of 230 staffs from Asian company and 230 staffs from European & American company. The validity of the influence of Sappurisadhamma-7 and Sangahavatthu-4 on the organizational conflict was confirmed through testing the goodness fitted between the proposed model and empirical data collected. Structural equation analysis was applied by extrapolating the linear structural relationship technique in its statistical compact software.

The study revealed that Sappurisadhamma-7 principles had direct influence on the organizational conflict resolution depending on the nature of task, relationship and process. Moreover, the path coefficient of employees in Asian companies was -0.061 and the path coefficient of employees in Europe-America companies was -0.332. The Sangahavatthu-4 variables had direct effect to the organizational conflict with a path coefficient of -0.241 for the employees in Asian companies and the path coefficient of -0.100 for the employees in European and American

companies. The classification among the Sappurisadhamma-7, interpersonal relationship according to the Sangahavatthu-4 and the organizational conflicts by personal individual factors specified the following: a) the employees who worked in Asian companies with difference in age, marital status, educational attainment and work experience showed degree of effects in terms of the Sappurisadhamma-7 leadership in Thammanyuta (Knowing the causes), Atthanyuta (Knowing the purpose) and Mattanyuta (Moderation, knowing how to be temperate), b) the employees who were different in age showed degree of effects in terms of the Sangahavatthu-4 relationship in Samanattata (Equitable Treatment) and c) the employees who had different working experience showed degree of effects in terms of organizational conflicts in difference sentiment. The result also found that the employees who worked in Europe-America companies with difference in age, level of education, work experience and income showed degree of effects in terms of all the Sappurisadhamma-7 leadership consisting of Thammanyuta (Knowing the causes), Atthanyuta (Knowing the purpose), Attanyuta (Knowing oneself), Mattanyuta (Moderation, knowing how to be temperate), Kalanyuta (Knowing the proper-time), Parisanyuta (Knowing the society) and Pukkalaparo-paranyuta (Knowing the different individual) and also affected all the Sangahavatthu-4 relationship throughout Than (Charity), Piyawaja (Convincing speech), Athajariya (Volunteering, doing good) and Samanattata (Equitable Treatment). The employees who had different level of educational attainment and working experience were affected by the organizational conflicts in difference sentiment.

Keywords: Sappurisadhamma-7, Sangahavatthu-4, organizational conflict in task, relation & process

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ ดร.กฤษดา เขียววัฒนสุข อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษา ข้อชี้แนะ และความช่วยเหลือในหลายสิ่งจนกระทั่งลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ ประธานสอบ วิทยานิพนธ์ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ชนงกรณ์ กุลทลบุตร ที่ให้ความ กรุณาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของงานวิจัย รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบและให้คำแนะนำใน การสร้างเครื่องมือการวิจัย ดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน ดร.เฉลิมรัตน์ จันทรเดชา และ ดร.ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ ที่สละเวลาในการตรวจสอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่ ตอบแบบสอบถามทุกท่าน คือ กลุ่มพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานีและ พระนครศรีอยุธยา จำนวน 8 บริษัท ที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็น ประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำสั่งสอน ตลอดจนกำลังใจตลอดการศึกษาที่ผ่านมา ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่านที่เป็นกำลังใจและให้การ สนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยหวังว่าการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการศึกษาและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรได้ หากมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาด ส่วนใดเกิดขึ้นในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และจะปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

เนาวรัตน์ ชุง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(5)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
สารบัญตาราง.....	(10)
สารบัญภาพ.....	(24)
บทที่ 1 บทนำ	25
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	25
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	28
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	28
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	36
1.5 คำจำกัดความในการวิจัย.....	36
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	38
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	39
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	41
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์.....	64
2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง.....	71
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	104
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
3.4 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	110

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย ทาอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ.....	266
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	267
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	288
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	318
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต.....	327
บรรณานุกรม.....	329
ภาคผนวก.....	341
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	342
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม.....	352
ภาคผนวก ค การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน.....	361
ภาคผนวก ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน.....	366
ภาคผนวก จ หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	368
ภาคผนวก ฉ ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha)	372
ประวัติผู้เขียน.....	377

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำมิใช่ผู้นำโดยเสน่หา.....	50
ตารางที่ 2.2 พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน.....	55
ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน.....	57
ตารางที่ 2.4 กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและบทบาทของผู้นำในอนาคต.....	58
ตารางที่ 2.5 มุมมองเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำในยุคใหม่.....	59
ตารางที่ 2.6 แสดงถึงเทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง.....	84
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง.....	105
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	114
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	115
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา.....	115
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส.....	116
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร.....	116
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	117
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7.....	118
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แบ่งตาม กลุ่มบริษัท.....	123
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	123
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตาม หลักสังคหัตถุ 4.....	124
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย- สัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	127
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย- สัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา.....	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ.....	129
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	132
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	132
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ.....	133
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ.....	134
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา...	135
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาจำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่...	135
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส...	136
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	137
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	138
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ต่อเดือน....	139
ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามรายได้ โดย Games-Howell.....	140

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.25	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ..	141
ตารางที่ 4.26	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ..	142
ตารางที่ 4.27	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	143
ตารางที่ 4.28	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับ การศึกษา	143
ตารางที่ 4.29	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม สถานภาพสมรส.....	144
ตารางที่ 4.30	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	145
ตารางที่ 4.31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน.....	146
ตารางที่ 4.32	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้.....	147
ตารางที่ 4.33	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรม ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ.....	148
ตารางที่ 4.34	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ...	149

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.35	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	150
ตารางที่ 4.36	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ.....	151
ตารางที่ 4.37	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	152
ตารางที่ 4.38	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	153
ตารางที่ 4.39	การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้.....	154
ตารางที่ 4.40	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ.....	155
ตารางที่ 4.41	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ.....	157
ตารางที่ 4.42	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านชั้นมัธยมศึกษา.....	160

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.43	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัตตัญญาตา.....	162
ตารางที่ 4.44	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัตตัญญาตา.....	164
ตารางที่ 4.45	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านมัตตัญญาตา.....	166
ตารางที่ 4.46	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านกาลัญญาตา.....	168
ตารางที่ 4.47	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านปริสัญญญาตา.....	169
ตารางที่ 4.48	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 พนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านบุคคลปโรปัญญาตา.....	170
ตารางที่ 4.49	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้าน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	172
ตารางที่ 4.50	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านขัมมััญญาตา.....	174

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.51	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านอัตถัณญา.....	175
ตารางที่ 4.52	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านอัตถัณญา.....	176
ตารางที่ 4.53	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านปริสัญญญา.....	177
ตารางที่ 4.54	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ด้านบุคคลปโรปัญญา.....	178
ตารางที่ 4.55	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ.....	179
ตารางที่ 4.56	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ ด้านธัมมัญญา.....	181
ตารางที่ 4.57	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	183
ตารางที่ 4.58	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านธัมมัญญา.....	185

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.59	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตรัดัญญา.....	187
ตารางที่ 4.60	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตรัดัญญา.....	189
ตารางที่ 4.61	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านมัตัดัญญา.....	190
ตารางที่ 4.62	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านกาลัญญา.....	191
ตารางที่ 4.63	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านปริสัญญา.....	192
ตารางที่ 4.64	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านปุกคสปโรปรัชญา.....	193
ตารางที่ 4.65	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่ม บริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้.....	194
ตารางที่ 4.66	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านธัมมัญญา.....	197

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.67	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านอัตตัญญา.....	198
ตารางที่ 4.68	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านอัตตัญญา.....	199
ตารางที่ 4.69	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านมัตตัญญา.....	200
ตารางที่ 4.70	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านกาลัญญา.....	201
ตารางที่ 4.71	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านปริสัญญญา.....	202
ตารางที่ 4.72	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านปุคคลปโรปัญญา.....	203
ตารางที่ 4.73	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ.....	204
ตารางที่ 4.74	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ.....	205

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.75	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป- อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านทาน.....	207
ตารางที่ 4.76	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป- อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านปิยวาจา.....	208
ตารางที่ 4.77	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัถถจริยา.....	209
ตารางที่ 4.78	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านสมานัตตดา.....	211
ตารางที่ 4.79	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	213
ตารางที่ 4.80	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ด้านทานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา.....	214
ตารางที่ 4.81	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก สังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านปิยวาจา.....	215
ตารางที่ 4.82	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัท ยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ.....	216

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.83 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	217
ตารางที่ 4.84 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านทาน.....	219
ตารางที่ 4.85 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านปียวาจา.....	220
ตารางที่ 4.86 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตถจริยา.....	221
ตารางที่ 4.87 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านสมานัตตดา.....	222
ตารางที่ 4.88 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกรายได้.....	223
ตารางที่ 4.89 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านทาน.....	225
ตารางที่ 4.90 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านปียวาจา.....	226
ตารางที่ 4.91 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict)	227

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.92 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relation Conflict).....	228
ตารางที่ 4.93 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict).....	228
ตารางที่ 4.94 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านธัมมัญญา.....	229
ตารางที่ 4.95 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอรรถัญญา.....	230
ตารางที่ 4.96 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอิตถัญญา.....	231
ตารางที่ 4.97 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านมัตถัญญา.....	232
ตารางที่ 4.98 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านกาลัญญา.....	233
ตารางที่ 4.99 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านปริสัญญญา.....	234
ตารางที่ 4.100 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านบุคคลป-โรปรัชญา.....	235

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.101	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผล มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านทาน.....	236
ตารางที่ 4.102	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านปิยวาจา.....	237
ตารางที่ 4.103	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอิตถจริยา.....	238
ตารางที่ 4.104	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านสมานัตตตา.....	239
ตารางที่ 4.105	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา.....	240
ตารางที่ 4.106	การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน.....	241
ตารางที่ 4.107	การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา.....	242
ตารางที่ 4.108	การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอิตถจริยา.....	243
ตารางที่ 4.109	การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา.....	244

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.110 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสี่ปัจจัย 7 ปัจจัยมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และปัจจัยด้านความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงานด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา.....	246
ตารางที่ 4.111 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Estimate) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (C.R.) และของตัวแปรแฝงของโมเดลการวัด (Measurement Model)	251
ตารางที่ 4.112 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสี่ปัจจัย 7 ที่มีผลต่อการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กรด้านงานด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย.....	254
ตารางที่ 4.113 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสี่ปัจจัย 7 ที่มีผลต่อการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กรด้านงานด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	256
ตารางที่ 4.114 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Estimate) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (C.R.) และของตัวแปรแฝงของโมเดลการวัด (Measurement Model) หลังปรับแบบจำลอง.....	258
ตารางที่ 4.115 ค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) น้ำหนักอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effects) จากตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเองระหว่างกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	260

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.116 ค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) น้าหนักอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effects) จากตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเองระหว่างกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	261
ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย.....	269
ตารางที่ 5.2 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย.....	286
ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	288
ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	290
ตารางที่ 5.5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	292
ตารางที่ 5.6 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท.....	295
ตารางที่ 5.7 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 แบ่งตามกลุ่มบริษัท...	300
ตารางที่ 5.8 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 แบ่งตามกลุ่มบริษัท..	307

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	38
ภาพที่ 2.1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของโอไฮโอสเตท.....	45
ภาพที่ 2.2 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ.....	48
ภาพที่ 2.3 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน....	56
ภาพที่ 2.4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร.....	78
ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการของความขัดแย้ง.....	80
ภาพที่ 2.6 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้ง.....	82
ภาพที่ 2.7 แสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับของความขัดแย้ง.....	83
ภาพที่ 4.1 สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้ง ในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงาน ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย.....	247
ภาพที่ 4.2 สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้ง ในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงาน ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	248
ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย.....	249
ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพล ต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของ พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	250
ภาพที่ 4.5 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย.....	253
ภาพที่ 4.6 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา.....	255

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางความเจริญก้าวหน้าของโลก ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ผู้ประกอบการหรือ องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย เป้าหมายหลักคือการแข่งขัน เพื่อชิงความได้เปรียบ องค์กรจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005) ดังนั้นผู้นำของแต่ละองค์กรจึงถือว่ามีบทบาทสำคัญในกำหนดกลยุทธ์ และกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

การบริหารงานของผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ในอดีตที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับว่าองค์กรต่าง ๆ จะให้ความสำคัญผลการดำเนินงานของกิจการในรูปแบบผลกำไรที่เป็นตัวเงิน สินทรัพย์ หรือสถานะทางการเงินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) แต่ในยุคปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ หรือผลการดำเนินงานในรูปแบบที่จับต้องไม่ได้มากขึ้น (Intangible Assets) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล และด้านคุณภาพอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวเงิน (Wang, Shieh and Tang, 2010, p. 3924) ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถใช้ประเมินผลประกอบการขององค์กรได้ และยังเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human) และหลักคิด (Conceptual) ภายใต้การนำของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น มุมมองภายในและภายนอก โดยพิจารณาจาก 3 มิติ (Kim, 2005, p. 255) คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการพิจารณาถึงการนำทักษะความรู้ของพนักงานมาใช้ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน และเวลาที่ใช้ในการทำงานที่สั้นลง 2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตในหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น โดยมีการปฏิบัติของพนักงานที่มีคุณภาพสูง องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานสูงสุด และ 3) ความยุติธรรม (Fairness) เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์กรปฏิบัติกับพนักงานทุกคน โดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกัน โดยไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือระดับชั้น และมีความยุติธรรม (กอแก้ว จันทร์กึ่งทอง, 2557)

ในสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดประเภทของผู้นำ จากหลาย ๆ ทฤษฎี จนสรุปออกมาได้ว่าการที่ผู้นำจะใช้แบบภาวะผู้นำในรูปแบบใดมากขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ เช่น ผู้นำที่มุ่งคน คือ จะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างและเข้าใจความต้องการของพนักงาน ผู้นำที่มุ่งงาน คือ จะเน้นเรื่องผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญให้ความสำคัญกับงาน เทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ Rensis Likert (1966) ได้สรุปว่าไม่มีบทบาทใดของผู้นำจะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ การบริหารงานในองค์กรด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร แต่ในกระแสปัจจุบันคุณลักษณะของสถานที่ทำงานยุคใหม่ (Characteristics of the New World of Work) Aldag & Kuzuhara (2005) ได้สรุปว่า การจัดการภายในองค์กรต่าง ๆ ประกอบไปด้วย การทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (Complex) การทำงานที่มีความกำกวมไม่ชัดเจน (Ambiguous) การเปลี่ยนแปลงที่เร็วขึ้น (Changing) ความหลากหลาย (Diverse) และความเป็นระดับสากล (Global) การจัดการองค์กรสมัยใหม่ต่างก็หันมาให้ความสนใจการดำเนินการที่ครบด้าน (Demands of the Modern Workplace) โดยให้ความสนใจด้านคุณธรรมจริยธรรม (Attention to Ethical Behavior) ความรวดเร็วในการทำงาน (Speed) ความยืดหยุ่น (Flexible) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) การรับมือกับการเมืองในองค์กร (Political Savvy) และการทำงานในเชิงรุก (Proactivity) ภายใต้งैอนไขเหล่านี้ ทักษะในการบริหารงานของผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะในการสรรหาคนเก่ง (Managerial Skills and Hiring) ทักษะในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่ หรือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน (Managerial Skills in the New Work Environment) และทักษะในการจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในชีวิต (Managerial Skills and Life Success) (Aldag & Kuzuhara, 2005)

ทักษะต่างๆเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ องค์กรจึงให้ความสำคัญกับผู้นำที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยใช้การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลจากทักษะเหล่านี้ ควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม การมีผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และการจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยลดปัญหาด้านความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้นำที่ดูแลลูกน้องด้วยความยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความจริงใจ ความสม่ำเสมอ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นธรรม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (D. Van Knippenberg, Cremer, and B. van Knippenberg, 2007) แนวคิดของ Owens & Hekman (2012) กล่าวว่า ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ตามงานวิจัยระบุว่า ผู้นำที่มีรูปแบบความอ่อนน้อมถ่อมตน จะช่วยให้ผู้ตาม หรือ ลูกน้อง เข้าใจถึงขั้นตอนการเติบโตของการพัฒนาของพวกเขาเอง Mayer, Aquino,

Greenbuam and Kuenzi (2012) กล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรมสามารถลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์กรได้

ในแต่ละองค์กรมีการรวมตัวของผู้คนที่มีความหลากหลาย ทัศนคติ บุคลิกภาพ วัตถุประสงค์ หรือ ลักษณะงานต่าง ๆ ที่ทำอาจไม่สอดคล้องกัน หรือแม้กระทั่งการอยู่ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยที่ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นได้ จะเห็นได้ว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดการการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารที่ดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างบุคคลและองค์กรได้ จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่าง ความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการประสานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน กระบวนการในความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่แสดงออกมาในรูปของการจูงใจ หรือสร้างความพึงพอใจตามหลักมนุษยสัมพันธ์นั้น มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกขั้นตอน องค์กรจะดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร และการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดีและถูกต้อง (ชัยยา ทองอาบ, 2553)

ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอ ความขัดแย้งด้านต่าง ๆ จำเป็นจะต้องได้รับการจัดการบริหารเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทำอย่างนั้นได้จะต้องมีความเข้าใจสาเหตุและระดับของความขัดแย้งซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายของผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร (Chienwattanasook, 2010) แม้ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อมีการอยู่ร่วมกัน แต่หากสามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ก็จะทำให้การดำเนินงานในองค์กรมีความตื่นตัว ก่อให้เกิดการแข่งขันกันด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์กร ดังนั้น ความขัดแย้งจึงไม่ใช่สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง แต่ควรจัดการควบคุมให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม (De Dreu and Van, 1997 อ้างใน Robbins, 2015)

จากการศึกษาจากหลายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยมีความเห็นพ้องกับหลาย ๆ งานวิจัยว่า การบริหารงานของผู้นำในองค์กร และการดำเนินงานของพนักงานในองค์กร สามารถนำหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับการบริหารของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความสำเร็จ และสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกภายในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นท่ามกลางการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และสามารถส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในทางที่ไม่สร้างสรรค์ได้

ในงานวิจัยนี้ หลักธรรมที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารของผู้นำเพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กร คือการแสดงสภาวะผู้นำแบบสัปปริสธรรม และหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยใช้หลักสังคหวัตถุธรรม เนื่องจากเป็นหลักการที่องค์กรสามารถนำมาใช้และสามารถปรับให้เข้ากับการบริหารยุคปัจจุบันได้สอดคล้องกับทุกสถานการณ์

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ ระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ และระดับความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการภายในกลุ่มพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

1.2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ และรายได้ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

1.2.3 เพื่อศึกษามีอิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ และ อิทธิพลของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ประการ ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

มิติด้านปัจจัยส่วนบุคคล

สถานการณ์ความต้องการแรงงานในปี 2555-2558 ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สืบเนื่องมาจากอุปสงค์ทางธุรกิจและการลงทุนที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจสาขาการผลิตที่มีการจ้างงานมากที่สุดและเป็นอุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น (labor intensive) นำไปสู่การทำงานร่วมกันท่ามกลางความหลากหลายเชื้อชาติ (National Diversity) ในองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ หากให้ความหลากหลายในด้านบวก ก็จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่หลากหลายในการทำงานร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน ตามการศึกษาของ วชิระ (2553 อ้างใน นิรมล กลัดสมบูรณ์, 2558) แต่หากใช้ทางด้านลบ สามารถส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่มได้ โดยความขัดแย้งภายในกลุ่มสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท (Jehn & Mannix, 2001) คือ 1) ด้านงาน (Task Conflict) 2) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) 3) ด้านกระบวนการ (Process Conflict) ซึ่งความขัดแย้งทั้ง

สามประเภทสามารถส่งผลกระทบต่อผลการทำงาน (Job Performance) ในทางลบได้ ตามงานวิจัยของ Ayub and Jehn, (2010 อ้างใน นิรมล กัดสมบุรณ์, 2558)

ความแตกต่างระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างเพศชายและเพศหญิง จากงานวิจัยที่ศึกษารูปแบบการจัดการความขัดแย้งของ McKenna และ Richardson (1995) ที่สิงคโปร์ พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีอิทธิพลหรือได้รับความนิยมทั้งในเพศชายและเพศหญิง ได้แก่ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และ แบบหลีกเลี่ยง เพศชายมีแนวโน้มจะใช้วิธีประนีประนอม ในขณะที่เพศหญิงมีแนวโน้มจะใช้วิธีแบบหลีกเลี่ยงมากกว่า ตามการศึกษาของ McKenna and Richardson (1995 อ้างใน Chienwattanasook, 2010) แต่จากการศึกษาของ Chienwattanasook พบว่ารูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้งในเพศชายและเพศหญิงที่เป็นที่นิยมมากที่สุดคือรูปแบบร่วมมือกัน รองลงมาคือแบบประนีประนอม ผลที่เกิดขึ้นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ในศตวรรษที่ผ่านมาสังคมให้การยอมรับการทำงานของผู้หญิงในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรม ซึ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นในองค์กรเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้หญิงเปลี่ยนแปลงบทบาทและรูปแบบในการจัดการ (Chienwattanasook, 2010)

ความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน และรายได้

H1: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน

H2: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

H3: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและภาวะผู้นำ

งานวิจัยของ Nieva and Gutex (1981) ได้สรุปว่า พยานหลักฐานสำคัญที่มีอยู่ในการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำระหว่างเพศชายและเพศหญิงนั้น ไม่เข้มข้นพอจะให้ความกระจ่างในเรื่องความแตกต่างของรูปแบบการจัดการดูแลโดยผู้หญิงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย (Bass, 1981) ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับความพิเศษระหว่างเพศหญิงและเพศชายในรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้หญิงจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานเช่นเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ชายของพวกเขา (Nieva and Gutex, 1981)

จากหลายงานวิจัยเปรียบเทียบ รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้หญิงและผู้ชายพบหลักฐานว่า มีและไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศ แต่ในทางตรงกันข้ามมีความคาดหวังว่าผู้นำที่เป็นผู้หญิงจะมุ่งเน้นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี และในผู้นำที่เป็นผู้ชายจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานเป็นหลัก จากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรของ Eagly และ Johnson (1990) พบว่าเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างในความเป็นผู้นำ (Eagly & Johnson, 1990)

ความแตกต่างของรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้ชายเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำของผู้หญิงถูกมองว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในแง่ขององค์กรที่มีแนวโน้มทำงานแบบระดับเดียวกัน (Flatter Organization) การบริหารจัดการแบบทีม (Team-based Management) และการเพิ่มขึ้นขององค์กรที่เป็นรูปแบบสากล (Globalization) (Adler, 1993; Rosener, 1995; Oakley, 2000)

H4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและมนุษย์สัมพันธ์

การปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) คือพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานและมีความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร (Campbell, 1990) โดยการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสินค้าและบริการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Van Scotter, 2000; Werner, 2000) พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ คือ การปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ซึ่งเป็นความพยายามของแต่ละบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหลัก แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร บำรุงรักษา และทำให้บริบททางสังคมและทางจิตใจดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Werner, 2000) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอาสาสมัคร การมีความอดทนอดกลั้น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งเหล่านี้มีส่วนช่วยในการสนับสนุนองค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมทางสังคมและทางจิตใจที่ใช้ในการทำงานในองค์กรให้เป็นไปได้ด้วยดี (Motowidlo et al., 1997; Motowidlo, 2000; Van Scotter, 2000 อ้างใน กอแก้ว จันทรกึ่งทอง, 2557, น. 2)

H5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

มิติด้านภาวะผู้นำ

Broome and Hughes (2004) กล่าวว่า ความสามารถของผู้นำยังคงเป็นเรื่องสำคัญแต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมการแข่งขัน จากการศึกษา การประชุมคณะกรรมการ (Barrett & Beeson, 2002) พบว่าขีดความสามารถของผู้นำ 5 ด้านกำลังเป็นที่ต้องการได้แก่ 1) การแข่งขันระดับโลก หรือ ระดับสากล (global competition) 2) การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) 3) องค์กรที่มีความรวดเร็วและยืดหยุ่น (needs for rapid and flexible organizations) 4) การทำงานเป็นทีม

(teams) และ 5) ความต้องการความแตกต่างของพนักงาน (differing employee needs) ด้วยเหตุผลเหล่านี้ องค์กรจึงต้องการผู้นำที่สามารถจูงใจและประสานงานการทำงานในรูปแบบทีมได้ ซึ่งในสภาพแวดล้อมใหม่นี้จะมีความคลุมเครือและความไม่แน่นอนมากขึ้น และรวมถึงด้านอื่น ๆ หากยังไม่นับรวมถึงมุมมองต่าง ๆ ของผู้นำ เช่น กลยุทธ์ในการพัฒนาต่าง ๆ จึงจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือของผู้นำอย่างมาก รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของผู้นำในอนาคตจะมีส่วนในการสนับสนุนเพื่อปลดล็อกขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ (Broome and Hughes, 2004, p. 28) ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในอนาคตแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะในการสรรหาคนเก่ง (Managerial Skills and Hiring) ประกอบไปด้วย การสรรหา พัฒนา และรักษาพนักงานที่มีขีดความสามารถหรือศักยภาพ มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ดีที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร การสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่ง

2) ทักษะในการจัดการสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมใหม่ หรือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน (Managerial Skills in the New Work Environment) ประกอบไปด้วย การทำงานเหมือนกับเจ้าของประกอบการ (Entrepreneurship) การจัดการกับสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง (Downsizing and Delayering) การเพิ่มเนื้องานและการแบ่งอำนาจหน้าที่ให้มีความเป็นอิสระมากขึ้น หรือการกระจายอำนาจ (Job Enrichment and Empowerment) การส่งเสริมให้ทีมสามารถบริหารจัดการตนเองได้เบ็ดเสร็จ (Self-Managed Work Teams) ทักษะการวางแผนงาน หรือ งานที่มีความสำคัญอันดับรองลงไป (Hiring for the Second Job) ต้องการเติบโตในตำแหน่งระดับผู้บริหาร (Growth in Management Positions)

3) ทักษะในการจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในชีวิต (Managerial Skills and Life Success) ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับผู้อื่น การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การนำ การคิดแก้ไขปัญหา การจูงใจผู้อื่น การเป็นผู้ฟังที่ดี การจัดการกับความขัดแย้ง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทักษะต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปได้ด้วยดี เป็นความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีคุณค่า เป็นสิ่งที่ใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน และ ทำให้ชีวิตสมบูรณ์ (Aldag and Kazuhara, 2005)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ ผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้ตาม ทำการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือความตระหนักของผู้ตามที่มีต่อปัญหาเดิม ๆ ให้เกิดเป็นมุมมองใหม่ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายของ

องค์กร (Robbins & Judge, 2010) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจเดิม โดยพยายามกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับตนเองให้มีจริยธรรมและแรงจูงใจที่สูงกว่าเดิม ผู้นำจะใช้วิธีการยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยพยายามดึงดูดให้มีอุดมคติ จริยธรรม และความยุติธรรม มากกว่าจะใช้การกระตุ้นทางอารมณ์ เช่น ความเกลียด ความกลัว Burns (1978) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพยายามชี้ให้เห็นถึงปัญหาในระบบปัจจุบันและแสดงถึงวิสัยทัศน์อันน่าตื่นเต้นในสังคมหรือองค์กรใหม่ และวิสัยทัศน์ของสังคมใหม่จะเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับค่านิยมของผู้ตาม (Burns, 1978 อ้างถึงใน กอแก้ว จันทร์กิตทอง, 2557)

การเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ที่แท้จริงนั้นต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐาน องค์ประกอบสำคัญสี่ประการของการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 2) อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized influence) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Bass & Steidlmeier, 1999)

การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 พบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ หลักการครองตน ครองคนและครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณ และพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้งสองด้านคือ คุณภาพด้านจิตใจและ คุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในพระพุทธศาสนา จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ตามที่ พระอานन्दวุฒโน บุตรสาวสดี ได้กล่าวไว้ (2551 อ้างใน อรุณช โขพิมพ์, 2555)

การศึกษาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ซึ่งประกอบด้วย ด้านธัมมัญญตา (รู้หลักการ) อุตถัญญตา (รู้จุดหมาย) อุตตัญญตา (รู้ตน) มัตตัญญตา (รู้ประมาณ) กาลัญญตา (รู้จักเวลา) ปริสัญญตา (รู้ชุมชน) และบุคคลัญญตา หรือ บุคคลปโรปรัญญตา (รู้บุคคล) อันจะทำให้เข้าใจภาวะผู้นำตามหลักธรรม สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน ได้ชัดเจนและนำไปประยุกต์ใช้ในการสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะให้ประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานทั้งส่วนของตนและของส่วนรวมในอนาคตได้เป็นอย่างดี (อรุณช โขพิมพ์, 2555)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและความขัดแย้งภายในกลุ่ม

จากการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความเกี่ยวข้องกับทีมแบบแผนทางความคิด (Team mental model: TMM) ได้มีการตรวจสอบบทบาทที่คล้ายคลึงระหว่างทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) และทีมงานประสิทธิภาพ (Team efficacy) ในการเชื่อมโยง

ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้ง ภายในกลุ่ม จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เปิดเผยว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับ ทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) ขณะที่ทีมแบบแผนทางความคิด มีการเชื่อมต่อกันในทางบวกกับทีมประสิทธิภาพ (Team efficacy) ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าระดับของทีมประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มที่ต่ำ (ความขัดแย้ง ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ) นอกจากนี้ทั้งทีมแบบแผนทางความคิด และทีมประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Ayoko & Chua, 2014)

H6: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

H7: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

H8: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์

พฤติกรรมของผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership behavior) ที่ถูกค้นพบโดย Burns 1978 และ Bass 1985 พบว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้การจัดเตรียมรางวัลหรือสิ่งของเพื่อตอบแทนในการทำงานหรือความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership behavior) ได้เปลี่ยนแนวทางพฤติกรรมของผู้นำแลกเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงาน ยกย่องความจำเป็นหรือความสำคัญให้สูงขึ้นเพื่อให้ผู้ตามได้ก้าวข้ามการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตัวเองไปสู่การทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร (Bass, 1985; Yukl, 1989a, 1989b) พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational behavior) หรือผู้นำบารมี (Charismatic behavior) จะทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจและมีความเคารพต่อผู้นำและพวกเขายังมีแรงจูงใจที่จะทำอะไรได้มากกว่าสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง (Yukl, 1989b, p. 272) สิ่งที่เกิดขึ้นจากผลกระทบพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทพิเศษ นอกจากการได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามคือ ความพึงพอใจของพนักงาน หรือของผู้ใต้บังคับบัญชา Organ (1988a, 1988b) ได้มีการทบทวนงานวิจัยเชิงประจักษ์ สิ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจคือความสำคัญของบทบาทพิเศษที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) (Organ, 1988a, 1988b) เมื่อ Organ ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

(OCBs) มักจะถูกรวบรวมไว้กับรูปแบบผลกระทบที่เกิดจากภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นผลกระทบมาจากพฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลง(MacKenzie, 1990, p. 108)

H9: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 มิติด้านมนุษยสัมพันธ์

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) สามารถใช้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลที่ทำงานภายใต้ต้องการเดียวกัน ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่าง ๆ เมื่อพนักงานในองค์กรมีการรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม (Organizational Justice) มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในองค์กร พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมที่ดีในการตอบสนองการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ในเชิงบวก (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Lavell, Rupp & Brockner, 2007 อ้างใน ชญารัตน์, 2556) ได้สรุปองค์ประกอบ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 7 ด้านได้แก่ 1) การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) หมายถึงการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Courtesy) และมีความพยายามในการป้องกันหรือยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสงบสุขภายในหน่วยงาน (Peacemaking) 2) การเป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงการมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือการปฏิบัติงาน 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนและสื่อสารองค์กรต่อบุคคลที่สามในเชิงบวก เช่น พนักงานอาจพูดถึงองค์กรในเชิงบวกให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกได้ยิน การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์กรแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก 4) การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) หมายถึงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจยอมรับฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม เช่น การปฏิบัติงานตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับทรัพย์สินของตนเอง การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่าไม่ใช้เวลาปฏิบัติงานในเรื่องธุระส่วนตัว 5) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พนักงานที่การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่แก่องค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กร 6) การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Civic Virtue) หมายถึงการที่พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และมีความห่วงใยเกี่ยวกับความผาสุก ความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์กร เช่น การแสดงออก

อย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การแสดงความคิดเห็นการสังเกตและติดตามข่าวสารข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้น หรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร และการยอมรับหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรด้วยความเต็มใจ 7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การที่พนักงานใฝ่รู้ ค้นคว้า และแสวงหาวิธีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีเกิดจากการอาสาสมัครทำด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าจะไปบังคับให้ทำตามไม่ได้ เพราะไม่มีบทลงโทษที่เป็นทางการ แต่ผู้นำที่ดีควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานได้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตัวเอง เพื่อประโยชน์ขององค์กร (Becton, Giles and Schraeder, 2008 อ้างใน ชญารัตน์, 2556)

ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ในแต่ละองค์กรมีการรวมตัวของผู้คนที่มีความหลากหลาย ทักษะคิด บุคลิกภาพ วัตถุประสงค์ หรือ ลักษณะงานต่าง ๆ ที่ทำอาจไม่สอดคล้องกัน หรือแม้กระทั่งการอยู่ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยที่ทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นได้ จะเห็นได้ว่าปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดการการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารที่ดี ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น อาจก่อให้เกิดความตึงเครียดระหว่างบุคคลและองค์กรได้ จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การทำงานร่วมกันภายใต้ความแตกต่าง ความหลากหลาย จำเป็นต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการประสานและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน กระบวนการในความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่แสดงออกมาในรูปของการงูใจ หรือสร้างความพึงพอใจตามหลักมนุษยสัมพันธ์นั้น มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกขั้นตอน องค์กรจะดำเนินการไปได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร และการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ได้ดีและถูกต้อง (ชัยยา ทองอาบ, 2553)

จากการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะของความขัดแย้ง ทีมงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี มีลักษณะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เพิ่มขึ้นในระดับที่ต่ำ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำแต่มีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นในกรณีที่ไม่ใกล้ชิดวันครบกำหนดของโครงการ และความขัดแย้งด้านงานอยู่ในระดับปานกลาง ของการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันภายในกลุ่ม สมาชิกในทีมที่มีรูปแบบความขัดแย้งตามแนวคิดนี้มีความใกล้เคียงกันกับการประเมินค่าระดับความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง และมีบรรทัดฐานในการเปิดใจพูดคุยกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Jehn and Mannix, 2001)

H10: มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

H11: มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของ พนักงานในองค์กร

H12: มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของ พนักงานในองค์กร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ กลุ่มพนักงานของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา ที่ได้ทำการศึกษาจาก 8 บริษัท จำนวนประชากรทั้งหมด 44,526 คน (กรม โรงงานอุตสาหกรรม, กันยายน 2558)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 460 คน เปรียบเทียบ ระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย 230 คน และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา 230 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำตามหลักคุณธรรม 7 ประการ หรือ สัปปริสธรรม 7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร ทั้ง 3 ประเภท คือ ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และ ด้านกระบวนการ

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา ได้แก่ เดือนกันยายน 2558 - เดือนมีนาคม 2559

1.5 คำจำกัดความในการวิจัย

1.5.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือมีความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน หรือเป็นการสร้างความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1.5.2 สัปปริสธรรม หรือ หลักคุณธรรม 7 ประการ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2538) (อ้างใน อรนุช โขพิมพ์, 2555) ได้แก่

- ชัมมัญญตา (การรู้จักเหตุ) หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์ การรู้หลักการในการปฏิบัติงาน รู้ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร

- อุตัญญา (การรู้จักผล) หมายถึง การรู้ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อปฏิบัติอย่างไร การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานหรือการดำเนินชีวิต

- อัตัญญา (การรู้จักตน) หมายถึง การรู้จักความสามารถตนเอง รู้ว่าตนเองนั้นมีคุณสมบัติอย่างไร รู้ว่าตนเองมีจุดแข็ง จุดอ่อนด้านใด และทำการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

- มัตัญญา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง เมื่อรู้ถึงความสามารถของตนเองดีแล้ว รู้ว่าจะทำการอะไรได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งรู้ความเหมาะสมในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และการดำเนินชีวิตอย่างไม่ประมาท

- กาลัญญา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ การรู้จักจัดสรรบริหารเวลา และการรักษาเวลา

- ปริสัจญา (การรู้จักชุมชน) หมายถึง การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มคนว่าเป็นเช่นไร สามารถวางตัวได้เหมาะสมกับกลุ่มคนนั้นๆ รู้จักวางตนในสถานการณ์ สถานที่ รู้จักกาลเทศะ

- บุคคลปโรปรัญญา (การรู้จักบุคคล) หมายถึง การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง เพื่อสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับการงานนั้นๆ และรู้จักในการเลือกคบหา

1.5.3 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.5.4 สังคหัตถุธรรม ในพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อังคกุฎ (ไทย) หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว หลักธรรมที่เป็นแนวทางให้ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ มี 4 ประการ (ชัชยา ทองออบ, 2553) ได้แก่

- ทาน หมายถึง การให้สิ่งของ หรือคำแนะนำ ความรู้ และการช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ

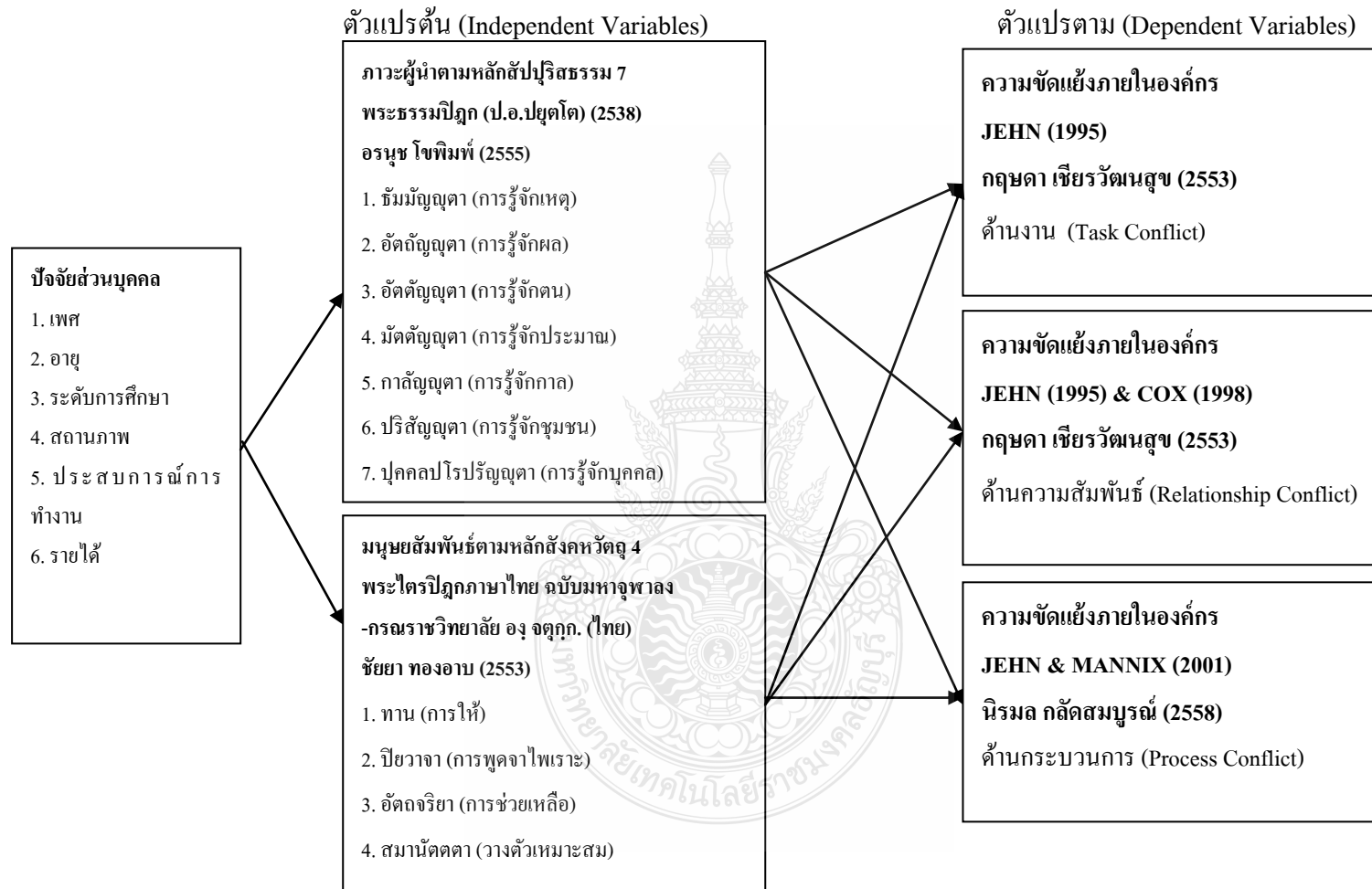
- ปิยวาจา หมายถึง การพูด และการแสดงออกด้วยความจริงใจ ใช้วาจาอันเป็นที่รัก รักษาหัวใจ ให้เกิดไมตรีจิตและความรักใคร่กันนับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล

- อุตถจริยา หมายถึง การทำตนให้เป็นประโยชน์ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว โดยไม่หวังผลตอบแทน การช่วยเหลือกิจการ หรือการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์

- สมนัตตตา หมายถึง การวางตนเหมาะสม ถูกกาลเทศะ การทำตนเองเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาคกับเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติตนเหมาะสมตามเหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมเนียม ประเพณี

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

38



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับสามารถนำภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ไปปรับใช้ในการบริหารงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานยุคใหม่โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดและรับผิดชอบในการทำงานของตนเองโดยมีผู้นำเป็นแบบอย่าง และการใส่ใจให้คำแนะนำพนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นเป็นรายบุคคล

1.7.2 ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับและผู้ประกอบการในธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำหลักการบริหารงานตามหลักสัปปริสธรรม 7 และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถธรรม 4 ไปปรับใช้กับแต่ละองค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และเป็นไปด้วยความราบรื่นโดยการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เน้นการให้ความร่วมมือ หรือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน

1.7.3 ผู้บริหารในองค์กรทุกระดับสามารถนำการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถธรรม 4 ไปปรับใช้ภายในองค์กรได้ และจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรในทางสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและคนภายในองค์กร เพื่อให้คนภายในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุขและมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เพื่อลดปัญหาการออกจางาน และผลกระทบด้านสุขภาพที่จะเกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

1.7.4 ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานและเป็นข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการด้านการบริหารงานภายในองค์กรต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่สนับสนุนการลดความขัดแย้งในองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการดำเนินการศึกษาและนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 2.1.4 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7
- 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 - 2.2.1 ความหมายเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 - 2.2.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
 - 2.2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์
 - 2.2.4 คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 2.2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4
- 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3.1 ความหมายของความขัดแย้ง
 - 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
 - 2.3.3 ประเภทของความขัดแย้ง
 - 2.3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง
 - 2.3.5 การจัดการความขัดแย้ง
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

Fielder (1967) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี (Fielder, 1967)

Burdy (1967) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Burdy, 1967)

Simon, Smithburg & Thompson (1971) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่เข้มงวดต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (Simon, Smithburg and Thompson, 1971)

Dejnozka (1983) ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Dejnozka, 1983)

Frigon (1996) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วย ช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ (Frigon, 1996)

สรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีอำนาจในการสั่งการ ชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาจากการแต่งตั้งหรือรับเลือก หรือการอาสาขึ้นมาด้วยตัวเอง แต่สมาชิกกลุ่มต้องให้การยอมรับว่าเป็นผู้นำของกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นผู้ที่มีความสามารถ ทักษะทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสั่งการให้ผู้อยู่บังคับบัญชาหรือ ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามได้คล่องตามเป้าหมาย หรือ วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

Bernard (1962) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ ในภาวะขององค์กร (Bernard, 1962)

Likert (1967) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่ต้องไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้อยู่บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา (Likert, 1967)

McFarland (1979) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979, p. 303)

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins, 1989, p. 302)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

สรุปภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามใช้อิทธิพลของตน ในการจูงใจ กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นดำเนินตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์กรได้ลุล่วง ด้วยความเต็มใจ คุณธรรมจริยธรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ความมีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความเอาใจจริงเอาใจ กล้าหาญ เสียสละ ความอดทนรอคอยได้ ความเมตตากรุณา ความปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น รวมทั้งความสามารถในการประสานงาน การชี้แจงแนะนำ ให้บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ภายใต้ความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจในตัวผู้นำ

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมีอยู่หลายทฤษฎี เพราะได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานภายใต้ภาวะผู้นำในแบบต่าง ๆ มาเป็นเวลาหลายทศวรรษ ดังนั้นจึงขอยกทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานและมีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะใดบ้างที่มีร่วมกันอยู่ในตัวผู้นำ คุณลักษณะที่เชื่อว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The desire to lead)
3. ความซื่อสัตย์มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity)
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job-relevant knowledge)

Bass and Avolio (1990) ได้ทำการทบทวนงานวิจัยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948 - 1970 จนสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีประกอบไปด้วย

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical characteristics) ความเชื่อที่ว่าคนที่มีความแข็งแรงสมบูรณ์ มีรูปร่างสูงใหญ่ มักเชื่อว่าจะเป็นผู้นำได้ แต่ผู้ที่มีลักษณะดังกล่าวไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

2. คุณลักษณะทางสังคม (Social background) ผู้ที่มีการศึกษาดี มีฐานะทางสังคมสูง มีความเชื่อว่าจะมีความได้เปรียบในการเป็นผู้นำเนื่องจากมีความพร้อมมากกว่า

3. คุณลักษณะทางสติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการแก้ปัญหา การสื่อสาร มีปฏิภาณไหวพริบดี มีความเชื่อว่าบุคคลเหล่านี้จะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จมากกว่า

4. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นธรรม รู้จักควบคุมตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการปรับตัว จะเป็นผู้นำที่ดี

5. คุณลักษณะด้านงาน (Task-related characteristic) ผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น จะเป็นผู้นำที่ดีได้

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristic) ผู้ที่มีเสน่ห์ มีทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเป็นนักการทูต จะสามารถดึงดูดผู้คน เพื่อให้มาร่วมมือกับตนเองได้มากกว่า

แต่ Mosley (1996) ได้ทำการแย้งว่าคุณลักษณะผู้นำทั้ง 6 ประการ ไม่สามารถระบุได้ว่าจะ เป็นผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะไม่สามารถระบุได้ว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะมีความแตกต่างทางด้านภาวะผู้นำอย่างไร ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งอาจมีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่ได้ผลในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้

จุดอ่อนของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณมียู่ 4 ประการคือ

1. ไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดที่มีความเป็นสากล และสอดคล้องกับการเป็นผู้นำที่ดีในทุกสถานการณ์

2. คุณลักษณะของผู้นำ มักจะใช้ได้ในกรณีที่สถานการณ์ขาดความชัดเจน (Weak Situation) แต่ในกรณีที่สถานการณ์มีโครงสร้างชัดเจน (Strong Situation) คุณลักษณะผู้นำนี้จะมีความสำคัญลดลง

3. ขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุเป็นผล ไม่มีเหตุผลสนับสนุนว่าผู้นำมีความมั่นใจในตนเองก่อน หรือหลังจากที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำแล้ว

4. คุณลักษณะผู้นำเป็นเพียงเครื่องบ่งบอกถึงลักษณะผู้นำ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าคนที่มีความลักษณะนี้เป็นมีความเป็นผู้นำหรือไม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เนื่องจากภาวะผู้นำในเชิงคุณลักษณะยังมีข้อบกพร่องอยู่มาก ในปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิชาการส่วนใหญ่จึงหันมาให้ความสนใจในเรื่อง พฤติกรรมของผู้นำ ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น มีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง โดยเชื่อว่าพฤติกรรมที่พบนั้นเป็นพฤติกรรมที่ประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป โดยไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความนิยม มีอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

การศึกษภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio State Studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในปี ค.ศ.1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ นำโดย Hemphill and Coons (1957) ได้สรุปผลการศึกษาโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำเป็นสองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์ หรือ มุ่งงาน (Initiating structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ หรือ มุ่งคน (Consideration) อธิบายได้ดังนี้

1. ด้านกิจสัมพันธ์ หรือ มุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึงการมุ่งในการกำกับผู้ตามให้ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามระเบียบแบบแผน โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยแบบแผนที่ได้วางไว้ได้ถูกกำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการทำงานไว้เรียบร้อยแล้ว

2. ด้านมิตรสัมพันธ์ หรือ มุ่งคน (Consideration) หมายถึงผู้นำให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม การให้การยอมรับ การรับฟัง แสดงความรู้สึก และปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน ใส่ใจในความเป็นอยู่ ปัญหาและความต้องการของผู้ตามจากพฤติกรรมของผู้นำ ทั้งสองด้านดังกล่าว เมื่อนำมาผสมผสานกันทำให้ได้แบบของผู้นำ (Leadership style) ขึ้น 4 แบบ ดังภาพต่อไปนี้

มุ่งมิตรสัมพันธ์	สูง	กิจสัมพันธ์ต่ำ มิตรสัมพันธ์สูง	กิจสัมพันธ์สูง มิตรสัมพันธ์สูง
	ต่ำ	กิจสัมพันธ์ต่ำ มิตรสัมพันธ์ต่ำ	กิจสัมพันธ์สูง มิตรสัมพันธ์ต่ำ
		ต่ำ	สูง

มุ่งกิจสัมพันธ์

ภาพที่ 2.1 แสดงแบบของผู้นำตามการศึกษาภาวะผู้นำของไอโฮไอสเตท (Dubrin, 1998, p. 83)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Kurt Lewin (1939)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจด้วยตัวเอง ชอบออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือใช้การสื่อสารแบบทางเดียว จำกัดการให้ข้อมูลผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้อำนาจควบคุม สั่งการ ลงโทษ เน้นผลงานเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปในระยะสั้น
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น คำนึงถึงความมีส่วนร่วม ความรู้สึกและเอาใจใส่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในระยะยาว
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทรัพยากร หรือวัตถุดิบที่จำเป็นในงาน มีส่วนร่วมเพียงช่วยตอบข้อสงสัยให้กับพนักงาน หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม

การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert ในปี ค.ศ. 1966 ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยจำแนกเป็น 2 แบบเช่นเดียวกันกับของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ จำแนกความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Orientation) และผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee Orientation)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production Orientation) หรือ (Job-centered leader behavior) จะมุ่งเน้นที่ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ ให้ความสำคัญกับงาน เทคนิคในการผลิตต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยมองว่าพนักงานคือปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานสำเร็จ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่กระบวนการผลิต เช่นการกำหนดมาตรฐาน การแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนการทำงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee Orientation) หรือ (Employee-centered leader behavior) ผู้นำจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความสำคัญใส่ใจในความต้องการของพนักงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน หรือการตัดสินใจ หรือแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการทำงาน โดยผู้นำแสดงออกถึงความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน โดยปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ Likert (1967) ได้พัฒนาแนวคิดพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ โดยใช้กลยุทธ์ของการศึกษาภาวะผู้นำที่แตกต่างจาก Kurt Lewin (1939) คือ

1. พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ (Exploitative autocratic) ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจทุกอย่างว่าต้องทำอะไร ใครต้องทำอะไร ทำที่ไหน และต้องเสร็จเมื่อไหร่ มีการลงโทษเพื่อไม่สามารถบรรลุผลของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามต่ำมาก ผู้ตามจะไม่เกิดความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ

2. พฤติกรรมผู้นำเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent autocratic) ผู้นำยังทำหน้าที่ในการตัดสินใจอยู่ แต่ให้อิสระแก่ผู้ตามบ้าง ตราบใดที่ผู้ตามยังปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบแบบแผนที่ได้กำหนดไว้ให้การเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นอย่างดีเหมือนพ่อปกครองลูก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปในแนวดี ระดับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวผู้นำยังอยู่ในระดับต่ำ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ตามก่อนที่จะทำการกำหนดเป้าหมายหรือตัดสินใจ ให้อิสระกับผู้ตามมากขึ้น จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ตาม ต้องการความคิดเห็นของผู้ตาม ให้อิสระเพื่อจูงใจให้ผู้ตามทำงานมากกว่าการลงโทษ บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นกันเองมากกว่า ทำให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำมากกว่า

4. พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ในการกำหนดเป้าหมายมากกว่าแบบปรึกษาหารือ ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นได้เป็นการทำงาน

ลักษณะที่มีความเป็นระดับเดียวกันมากกว่า โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรก่อนการตัดสินใจใด ๆ

ความแตกต่างระหว่างการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไอโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนคือแนวคิดของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะแสดงแนวคิดเพียงมิติเดียวคือ มุ่งผลผลิต หรือ มุ่งคนงาน แต่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอจะแสดงแนวคิดแบบสองมิติ คือ ผู้นำแต่ละคนอาจแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ภายในคนเดียวกัน

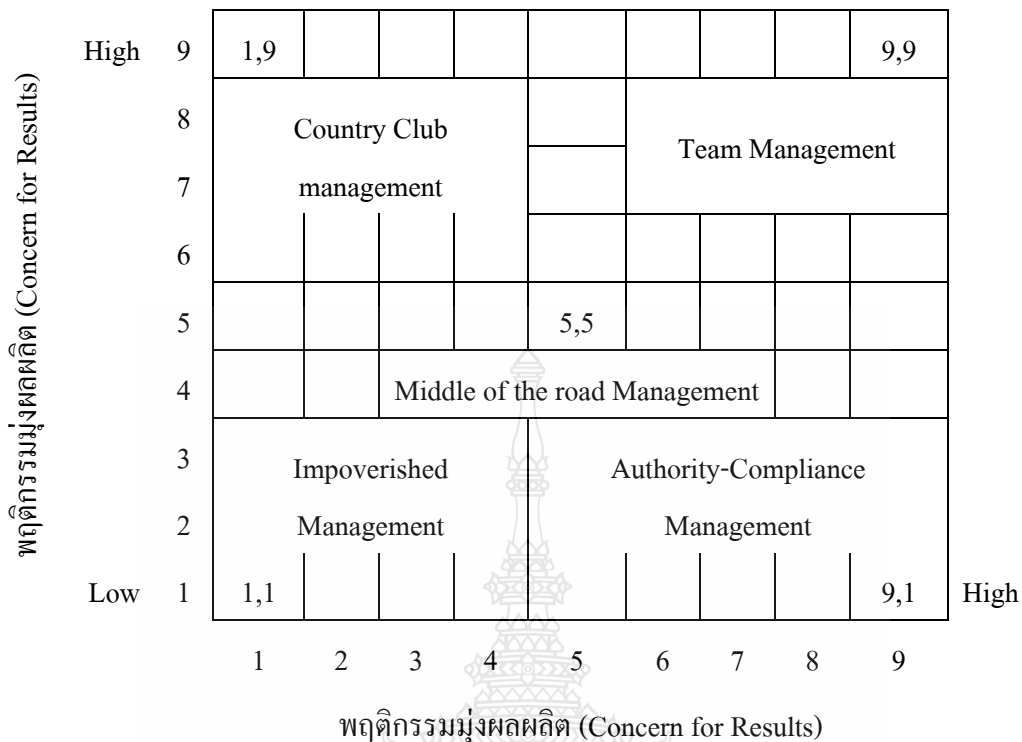
จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอไอโอ เป็นพื้นฐานให้นักวิชาการสนใจเรื่องภาวะผู้นำและนำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมอีกหลาย ๆ ทฤษฎีในเวลาต่อมา เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ ของ Reddin's 3D Leadership Model (1970) โดยการเพิ่มมิติการพิจารณาด้านประสิทธิผลของงานมาประกอบเพิ่มเติมด้วย และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ ของ Blake and Mouton

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำโดย Blake และ Mouton (1964) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส เดิมเรียกว่าตาข่ายบริหาร (Managerial grid) หรือ (the leadership grid approach) โดยนำพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ คือ ด้านมุ่งผลผลิตและมุ่งคนงานมาจัดทำเป็นตาข่ายโดยแต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ มีความเป็นไปได้ถึง 81 แบบ มุ่งเน้นการบริหารงานแบบสองมิติ คือ

1. แบบพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ แบบพฤติกรรมที่คำนึงถึงคน (Concerning for people) และ พฤติกรรมที่คำนึงถึงผลผลิต (Concerning for production) คล้ายกับมุ่งคนและมุ่งงานของกลุ่มไอไอโอ

2. ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับบนแกนอิสระ 2 แกน เกิดเป็นตาราง ตาข่ายแทนพฤติกรรมของผู้นำ 81 ช่อง แต่แบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำแบ่งออกเป็น 5 แบบหลัก ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงตาข่ายแบบภาวะผู้นำ (Dubrin, 1998, p. 115)

1.1 ผู้นำแบบเอาแต่ใจ หรือแบบ 9,1 (Authority - Compliance) หรือ (Task Management) จะเน้นให้ความสำคัญของงาน โดยมองว่าคนเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งให้งานสำเร็จ ไม่สนใจหรือพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน การควบคุม ใช้อำนาจบังคับ ให้งานไปสู่เป้าหมาย

1.2 ผู้นำแบบเอาแต่น้ำใจคน หรือแบบ 1,9 (Country club Management) จะเน้นให้การสนับสนุนและห่วงใยผู้ตามมากกว่าเน้นประสิทธิภาพของงาน พยายามทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี ดูแลเอาใจใส่ตามความต้องการ พยายามสร้างบรรยากาศในเชิงบวก ด้วยวิธีอยู่กับแบบสบาย ๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

1.3 ผู้นำแบบขี้แย หรือแบบ 1,1 (Impoverished Management) ไม่ใส่ใจความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ให้ความสำคัญน้อยที่สุดในการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ เลี่ยงปัญหา ไม่ผูกพันและไม่สร้างบรรยากาศใด ๆ ไม่ถูกจัดว่าเป็นผู้นำ

1.4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5,5 (Middle of the road) หรือ (Middle Management) ผู้นำมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพยายามรักษาประสิทธิผล

ของงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามควบคู่กันไป พยายามหาจุดสมดุลระหว่างการทำงานตามเป้าหมาย และการรักษายบรรยากาศในการทำงาน ไม่ชอบความขัดแย้ง

1.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 (Team Management) ผู้นำที่ช่วยส่งเสริมสร้างประสิทธิภาพของการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและสร้างวิธีการทำงานแบบทีมขึ้นในองค์กร พยายามใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามเพื่อให้เกิดความรักความผูกพันต่องานมีการจัดลำดับความสำคัญอย่างชัดเจน มีความเปิดเผย และสนุกกับงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่เชิงเสน่ห์ (Neocharismatic Theories)

เป็นกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำล่าสุดที่ให้ความสำคัญด้านคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นความสามารถพิเศษหรือความมีเสน่ห์ (Charisma) เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวีรบุรุษ (Heroic leadership) ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ถูกกล่าวขานมากในปัจจุบัน ภายใต้ชื่อต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงศีลธรรม (Moral leadership) เป็นต้น ในที่นี้จะกล่าวเพียง 2 ทฤษฎี ดังนี้

ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic Leadership)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี ผู้นำที่อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย มาตินลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในที่นี้ขอเรียกว่า “อำนาจโดยเสน่ห์” (Charisma) และเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า “ผู้นำโดยเสน่ห์” (Charismatic leaders)

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจ โดยเสน่ห์ดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามมีต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกตและเห็นได้ใน 9 ประการต่อไปนี้

1. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ

4. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
 5. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
 6. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
 7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
 8. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
 9. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานหรือองค์การบรรลุเป้าหมาย
- ในส่วน of ตัวผู้นำโดยเสน่หานั้น ผลการศึกษาของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1998) ได้สรุปเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำที่มีใช้ผู้นำโดยเสน่หา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำที่มีใช้ผู้นำโดยเสน่หา

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำโดยเสน่หา Charismatic Leaders	ผู้นำที่มีใช้ผู้นำโดยเสน่หา Non-Charismatic Leaders
1. การดำรงสถานภาพ (Status quo)	1. ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิมแต่ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่	1. พยายามปกป้องสถานภาพเดิมต่อไป
2. เป้าหมายอนาคต (Future goal)	2. มีวิสัยทัศน์อนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิมมาก	2. เป้าหมายอนาคตต้องไม่แตกต่างจากเดิมนัก
3. การสร้างความรักชอบพอ (Likeableness)	3. สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับลูกน้องทำให้ลูกน้องรักชื่นชมศรัทธาต่อหัวหน้าและอยากเลียนแบบอย่างตามหัวหน้า	3. ใช้แนวคิดและมุมมองทำงานร่วมกับลูกน้องทำให้ลูกน้องรักและพึงพอใจ
4. การสร้างความน่าไว้วางใจ (Trustworthy)	4. แสดงออกด้วยพฤติกรรมเสียสละแม้ประโยชน์ตนเอง แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ที่วางไว้	4. ใช้การชักชวนให้ลูกน้องเสียสละเพื่อส่วนรวม
5. ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	5. เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฏระเบียบต่าง ๆ	5. เชี่ยวชาญในการใช้วิธีการเดิม ภายใต้อกรอบระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว
6. พฤติกรรมทั่วไป (Behavior)	6. ทำท่ายกานิยม ปทัสถานเดิมเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่า และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	6. ก่อนข้างอนุรักษ์นิยม ยึดมั่นต่อก่านิยมและปทัสถานเดิม

ตารางที่ 2.1 แสดงพฤติกรรมของผู้นำโดยเสน่หากับผู้นำมิใช่ผู้นำโดยเสน่หา (ต่อ)

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำโดยเสน่หา Charismatic Leaders	ผู้นำที่มิใช่ผู้นำโดยเสน่หา Non-Charismatic Leaders
7. ความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม (Environmental sensitivity)	7. ไวต่อการรับรู้และต้องการใช้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นเครื่องมือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม	7. รับรู้ช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพราะต้องการคงสถานภาพเดิม
8. สร้างความสมานฉันท์และความชัดเจน (Articulation)	8. เก่งในการทำให้ทุกคนชัดเจนและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และทำให้ทุกคนปรารถนาจะไปถึง	8. อ่อนต่อการชักชวนและทำความเข้าใจแก่คนอื่นต่อเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย
9. ฐานของอำนาจ (Power base)	9. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (เกิดจากความเชื่อว่าการได้รับการยกย่องชื่นชมสรรเสริญในคุณธรรมความดี)	9. ใช้อำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล (เช่น การให้คุณให้โทษ ความเชื่อวางใจ เป็นต้น)
10. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม	10. มีภาพลักษณ์สูงส่งสง่างาม (Elitist) มีคุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) วางตนเป็นแบบอย่าง	10. ยึดหลักเสมอภาค แสวงหาฉันทานุมัติ ใช้วิธีการกำกับหรือผลักดันด้วยคำสั่งให้ลูกน้องเข้าร่วมหรือออกความเห็น
	11. โน้มน้าวให้บุคคลอื่นอยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร	

ที่มา: Conger & Kanungo, (1998, p. 51)

กระบวนการที่ผู้นำโดยเสน่หาใช้ในการทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและเกิดความผูกพันขึ้นนั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจน แต่ก็มีแนวโน้มที่พอเชื่อได้ว่าความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง ผู้นำที่ริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ จึงมีความเสี่ยงต่อความสำเร็จค่อนข้างมาก แต่เมื่อกลยุทธ์นั้นประสบความสำเร็จได้ ก็ยังเพิ่มลักษณะความเสน่หาให้แก่ตัวผู้นำยิ่งขึ้นและเพิ่มความสำเร็จขององค์กรตามไปด้วย

โมเดลภาวะผู้นำ Full Range (model of the Full Range of leadership)

เป็นแนวคิดที่นำมาพัฒนาและใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน แนวคิดนี้ถูกนำเสนอโดย Bass and Avolio (1990, 1993) ซึ่งเป็นแนวคิด ผู้นำแบบปล่อยผ่าน (Laissez-Faire-leadership) แนวคิดภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) และแนวคิดผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

มาจัดเป็นแนวพิสัย (Range) ของภาวะผู้นำ โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบปล่อยผ่าน (Laissez-Faire—LF) ที่มีพิสัยที่ต่ำที่สุดส่งผ่านไปยังภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leaders-TA) ที่มีพิสัยกลางและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership-TF) เป็นภาวะผู้นำพิสัยสูงสุด โดยเรียงจากประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากน้อยไปมาก แนวความคิดนี้ได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำต่าง ๆ ของ Burn (1978), Bass (1977b), Bass (1985), Bass (1990), Bass and Avolio (1993) และ Bass and Avolio (1994) ได้วิเคราะห์และนำภาวะผู้นำทั้งสามระบบ มาเชื่อมต่อกันและพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตาม ด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

Burns (1978) เป็นบุคคลแรกที่น่าเสนอโมทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) และผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ต่อมา Bass (1985) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบ Full Range เป็นการผสมผสานระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ซึ่งผู้นำจะต้องกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดเจตคติที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการสร้างอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร รวมทั้งระบบวัฒนธรรมองค์กร โดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทิศทางที่ดีขึ้นในองค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน (Bass and Avolio, 1994)

ข้อแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา

Bass มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาอยู่หลายประการ Bass (1985) กล่าวคือ ความเสน่ห์หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาเองนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้เนื่องจากไม่เกิดการกระตุ้นหรือการให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดจากผู้นำโดยตรงจนมีแรงบันดาลใจมากพอจะเปลี่ยนแปลงตนเองสิ่งที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำโดยเสน่ห์หาก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์และให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำและการทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empower) แก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่ห์หาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ใช้ทำให้ผู้ตามคล้อยตาม โดยการสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) คือ แนวความคิดที่มีพลังและมีความซับซ้อนมากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดยที่ผู้ตามจะเป็นผู้ถูกจูงใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยได้รับแรงกระตุ้นจากการตระหนักถึงพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนสภาพส่งต่อไปยังผู้ตามดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม ผู้นำจึงจะได้รับการเคารพยกย่อง และไว้วางใจจากผู้ตาม ทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้นำ และจะพยายามเปลี่ยนแปลงความประพฤติของตนให้สอดคล้องหรือเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อถึงคุณลักษณะนี้คือการต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตนเอง การสามารถควบคุมสถานการณ์ หรือควบคุมอารมณ์ตนเอง เป็นผู้ที่ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมั่นใจในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำจึงจะได้รับความจงรักภักดีจากผู้ตาม (Bass, 1985)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในเรื่องงาน กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี เน้นการทำงานเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องสื่อสารสิ่งที่ผู้นำต้องการผู้นำรับทราบอย่างชัดเจน โดยการแสดงตนมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว โดยมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง (Bass and Avolio, 1990)

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา มีการให้กำลังใจและการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด สร้างความท้าทาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาทางความคิดและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Bass, 1985)

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะให้ความสนใจ ใส่ใจในความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ โดยการเป็นที่ปรึกษา ติดตามความเจริญเติบโตของผู้ตาม และคอยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม ตามความสามารถ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความเสมอภาค ไม่ทำการเปรียบเทียบ เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ โดยที่ไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตัวเองถูกติดตามตรวจสอบ (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) เป็นกระบวนการโดยที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว มีการเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยมีการเสนอรางวัลและการลงโทษ โดยผู้นำจะระบุบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจนให้แก่ผู้ตามปฏิบัติตาม เชื่อมโยงความสำเร็จตามเป้าหมายกับรางวัลที่จะได้รับ โดยต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามด้วย เป็นค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) ประกอบด้วย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนในความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้น และหากผู้ตามทำสำเร็จก็จะเสนอรางวัล หรือคำชมเชยยกย่อง โบนัส เพื่อตอบแทน โดยส่วนมารรางวัลจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอก

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) เป็นการบริหารแบบปล่อยให้ เป็นไปในสภาพเดิมโดยผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะเข้าไปเสริมในกรณีที่เกิดความผิดพลาด หรือการทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้ โดยการให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือคำตำหนิ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) เป็นการบริหารงานเชิงรุก โดยเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง โดยผู้นำจะชี้แจงให้ผู้ตามรับทราบว่าต้องทำอะไร แสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นหากผู้ตามได้รับรางวัลตามสิ่งที่ผู้ตามปรารถนา

2.2 การวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception) เป็นการบริหารงานเชิงรุก โดยเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ตามทำงานได้สำเร็จตามที่คาดหวัง โดยผู้นำจะชี้แจงให้ผู้ตามรับทราบว่า

ต้องทำอะไร แสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นหากผู้ตามได้รับรางวัลตามสิ่งที่ผู้ตามปรารถนา

ตารางที่ 2.2 พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Behaviors)

- อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)
- การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)
- การจูงใจด้านแรงคลใจ (Inspirational motivation)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
- อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)

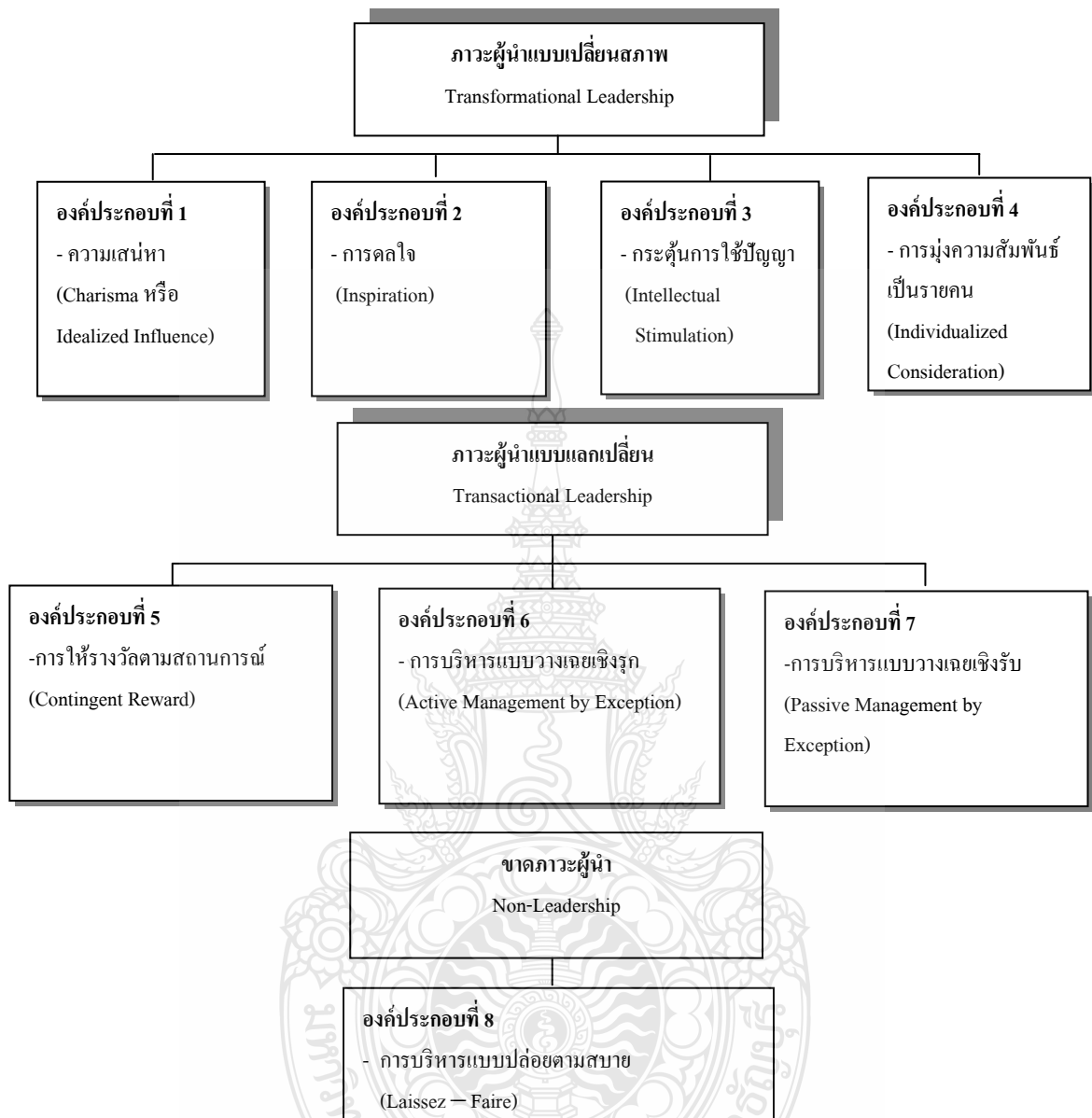
พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Behaviors)

- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)
- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)
- ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)
- การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)

ที่มา: Northouse (2001, p. 133)

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่มีความพยายามใด ๆ ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือให้ความสัมพันธ์ใด ๆ กับผู้ตาม ไม่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เปรียบดังสภาพขาดผู้นำ

การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคน มีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามธรรมชาติเหมือนไม่มีผู้นำ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการบางคนจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบายว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Non-leadership) กรณีนี้ทำให้พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เกี่ยวข้องจริงเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น ดังสรุปในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ที่มา: Northouse (2001, p. 136)

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

คุณลักษณะ	ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- แนวทาง	- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส, จินตนาการสิ่งใหม่เพื่อค้นหา)	- รักษาสมดุลของงานที่ทำอยู่
- การปฏิสัมพันธ์	- มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม	- ยึดบทบาทตามหน้าที่กำหนด
- จุดเน้น	- เน้นวิสัยทัศน์ค่านิยม ความคาดหวังและบริบท	- เน้นการควบคุม, ผลผลิตและ ผลงาน
- การใช้อิทธิพล	- ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตโครงสร้างหน่วยงาน	- ภายในกลุ่มที่กำหนด
- การจูงใจโดยใช้	- กิจกรรมสร้างกำลังใจ (เชิงอารมณ์ให้การแนะนำ)	- อำนาจทางการและกลไก
- ใช้	- อำนาจอิทธิพล	- การควบคุม
- ค่านิยม	- ความร่วมมือ เอกภาพ ความเสมอภาค ความยุติธรรม และเป็นธรรม รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล	- การประสานงาน ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล
- การสื่อสาร	- ทางตรงและทางอ้อม แต่งานที่มอบหมาย ช้าชัดเจนและขาดความชัดเจน	- ให้ความสำคัญต่อทิศทางงานที่มอบหมายในเชิงรูปธรรม
- มุ่งสู่	- ผลปลายทาง (Ends)	- แนวทาง (Means)
- เป็น	- นักปรัชญา	- นักเทคโนโลยี
- ผลที่เกิดขึ้น	- การเปลี่ยนแปลง	- การแลกเปลี่ยน
- บทบาท	- ให้อิสระในการคิด	- ให้ทำตามระบุ
- งานหลัก	- การให้ความหมายและการสื่อสารแก่เป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจ	- นำเป้าหมายสู่การปฏิบัติ เป็นผู้สอนงาน และเป็นกรรมการตัดสิน
- กรอบเวลา	- มองอนาคต	- มองปัจจุบัน
- บริบทความคิด	- ระดับสากล	- ระดับท้องถิ่น
- ทิศทางหลัก	- แสวงหาสิ่งใหม่ วิธีการใหม่	- การรักษาสภาพเดิม
	- การเปลี่ยนแปลง	- ความมั่นคง
- วิธีการ	- ใช้การนำ (Leading)	- ใช้การจัดการ (Managing)

ที่มา: Yukl (1998, p. 346)

บทสรุป

ทฤษฎีภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามแนวคิดเก่าที่เน้นการใช้คำสั่งและการกำกับควบคุมไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนขององค์กรทั่วโลกให้มีความยืดหยุ่นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับแนวคิดและบทบาทใหม่ ให้สอดคล้องกับประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2.4 กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบทบาทของผู้นำในอนาคต

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์กรและผู้นำ
- ด้านโครงสร้าง (Structure)	- องค์กรแบบแนวราบ ; รูปแบบโครงสร้างใหม่ ; เน้นการใช้ทีมงาน - ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่ ; เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
- องค์กรประกอบของประชากร (Demographic)	- มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ; ช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น - ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
- กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	- เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-culture) มากขึ้น ; มีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น - ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ; ต้องสนใจจับตาดูกระแสโลก (Global issues) อยู่เสมอ
- จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)	- ความกดดันต่อองค์กรลดลง ; มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น - ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
- การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and knowledge)	- บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น ; องค์กรเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) - ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้

ตารางที่ 2.4 กระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและบทบาทของผู้นำในอนาคต (ต่อ)

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
- เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information)	- เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว ; สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น ; อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก ; เกิดวิธีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน - ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ ; แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป ; มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ
- เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)	- โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้รวดเร็ว ; ความยืดหยุ่นส่วนบุคคลเพิ่มมากขึ้น - ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage change)
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change)	- เกิดภาวะไม่แน่นอนขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา - ผู้นำต้องสามารถติดตามและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและสามารถคาดการณ์ต่อไปในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, น. 469 - 470)

ตารางที่ 2.5 มุมมองเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำในยุคใหม่

มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	ดั้งเดิม	ใหม่
ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับทัศนคติ การรับรู้	คุณลักษณะทั่วไป	พฤติกรรม
การใช้อำนาจ	เพียงส่วนเดียว	ต่างตอบแทน
การตัดสินใจ	เพียงผู้นำ	ตัดสินใจร่วมกัน
ความสัมพันธ์ของผู้นำ	ผู้บังคับบัญชา	ทุกคน
รูปแบบภาวะผู้นำ	แลกเปลี่ยน	เปลี่ยนสภาพ

ที่มา: Aldag & Kuzuhara (2005, p. 327)

2.1.4 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7

หลักสัปปริสธรรมนั้นเป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พุทธบริษัทตามโอกาสสถานที่ต่าง ๆ กัน ซึ่งคุณสมบัตินี้ของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้จริง 7 ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการโดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นำย่อมได้ ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดและนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนเองและสังคมโดยรวม

ความหมายของหลักสัปปริสธรรม

สัปปริสธรรมเป็นธรรมของสัปปริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัตินี้ความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสัปปริสธรรม ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (2509) ได้ให้ความหมาย สัปปริสธรรม 7 หมายถึง คุณธรรม 7 ประการที่บริบูรณ์ในผู้โดยย่อมบุคคลนั้นให้เป็นที่ประจักษ์ที่เจริญด้วย คุณสมบัตินี้ควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้ บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้ (สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุฎฐายี), 2509)

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2538) ได้ให้ความหมาย สัปปริสธรรม หมายถึง ธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี 7 ประการ คือ 1) รัชมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ 2) อุตถัญญตา รู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล 3) อุตถัญญตา รู้จักตน 4) มัตถัญญตา รู้จักประมาณ 5) กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา 6) ปริสัจญตา รู้จักชุมชน สังคม 7) ปุคคลปโรปรัญญตา รู้จักบุคคล คุณธรรม 7 ประการอันเป็นคุณสมบัตินี้ในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัตินี้ทั้ง 7 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตาม เป้าหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), (2538)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2547) ได้ให้ความหมาย สัปปริสธรรม หรือ หลักคุณธรรม 7 ประการ ได้แก่

- รัชมัญญตา (การรู้จักเหตุ) คือ การรู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิตหรือรู้จักหลักความจริงมีหลักการ รู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้จะ ได้ผลตอบแทนอย่างไร เช่น ถ้าหมั่นขยันศึกษาเล่าเรียนก็จะได้รับความความรู้ความเข้าใจวิชาการต่าง ๆ เมื่อถึงเวลาสอบก็จะสามารถสอบได้คะแนนดี

เป็นต้น เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้ หลักการ ฐานะ หน้าที่ รักรูเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องแล้ว ตั้งตนอยู่ในหลักการให้ได้

- อัจฉริยคุณตา (การรู้จักผล) หมายถึง เมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผล เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้น เพราะผลเกิดจากเหตุ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุและผล จะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น เหมือนการรู้จักดูหมาย ผู้นำต้องมีเป้าหมายและทิศทางให้ผู้ตามดำเนินตาม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายและความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย

- อัจฉริยคุณตา (การรู้จักตน) ความเป็นผู้รู้จักตน คือรู้จักตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย มีความรู้ความสามารถ หรือข้อบกพร่องในเรื่องใด ต้องรู้ตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอย่างไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญาความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน จุดอ่อนจุดแข็งเป็นอย่างไร ผู้บริหารยุคใหม่ต้องคำนึงถึงจุดแข็ง จุดอ่อนในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามขององค์กร (SWOT ANALYSIS) เพื่อให้สามารถวางแผนในการดำเนินงานนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม

- มัตถัจฉริยคุณตา (การรู้จักประมาณ) หมายถึง ความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ คือการรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่างหรือดำเนินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เป็นต้น เป็นการดำเนินการทางสายกลางไม่ตึงเครียดเกินไป หรือปล่อยสบายเกินไป หรือในการทำธุรกิจ รู้จักประมาณ หรือคาดการณ์ถึงความเหมาะสมในการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

- กาลัจฉริยคุณตา (การรู้จักกาล) หมายถึง การรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ กล่าวคือ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไร การรู้จักกาลเวลาจะทำให้ไม่ดำรงตนอยู่ในความประมาท ไม่ทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ สำหรับผู้บริหารการรู้จักควรทำอย่างไรเวลาใดจะช่วยให้การวางแผนเป็นไปได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับสถานการณ์ ถูกต้องตามเวลาที่ควรเป็น เช่น การวางแผนผลิตสินค้า ควรจะทำช่วงเวลาใดให้เหมาะสม เพื่อให้สินค้าได้รับความนิยมนอกจากอย่างถูกช่วงเวลา การจัดสรรเวลาให้เหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ

- ปริสัจฉริยคุณตา (การรู้จักชุมชน) คือ การรู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคม ควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุม นั้น ๆ ควรวางตัวอย่างไรควรทำอะไร ควรพูดอย่างไร เช่น เมื่อเข้าหาผู้ใหญ่ควรแสดงอาการนอบน้อมมีสัมมาคารวะ เมื่อเข้าวัดควรสำรวม กาย วาจา ใจ ไม่แสดงอาการตลกคึกคะนอง การรู้จักกาลเทศะว่าควรวางตัวเช่นไร เป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการคบหาในแต่ละหมู่ชน การรู้ว่าชุมชน สังคม ตลาด องค์กร มีวัฒนธรรมเช่นไร ทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมนั้น ได้อย่างสงบสุข ราบรื่นและเกิดความขัดแย้งได้น้อยลง

- ปุคคลปโรปรัญญาตา (การรู้จักบุคคล) ได้แก่ การรู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่ เป็นคนพาลหรือเป็นบัณฑิต มีความสามารถหรือไม่ มีคุณธรรมหรือไม่ แล้วเลือกคบหาให้เป็นประโยชน์ เลือกใช้ให้เหมาะสมกับกิจการ หรือเพื่อปฏิบัติกับเขาได้อย่างเหมาะสมและที่สำคัญก็คือจะสนทนากับเขาอย่างไรเรื่องและราบริน รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างมากในการบริหารคนทำงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ ตำแหน่งที่บุคคลนั้นมีความถนัด เพื่อให้ผลการดำเนินงานออกมาดีที่สุดในที่สุด

สรุป สัปปริสธรรม 7 คือ คุณธรรมที่สำคัญ สำหรับสัปปริสชน หรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง 7 ประการ ย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (2547)

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ตามความหมายที่ อรนุช โขพิมพ์ (2555) ได้ให้ไว้ คือ

1. ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาตา คือ เป็นผู้นำที่รู้หลักการ รู้หลักความจริง ความรู้จักธรรม รู้หลักความจริง หลักการ หลักเกณฑ์ กฎธรรมดา กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ รู้งาน รู้กฎ กติกาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ได้อย่างชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ภาวะผู้นำด้านอรรถัญญาตา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักผล รู้เป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ ความรู้จักอรรถประโยชน์ รู้ความมุ่งหมายประโยชน์ที่ประสงค์ กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักผล ผู้นำต้องรู้จักเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์การว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น หรือ บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. ภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาตา คือ เป็นผู้นำที่รู้ตน รู้ว่าเราตนเองโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นการรู้ที่จะประพฤติและปรับปรุงแก้ไข กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักตน กล่าวคือ รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดียิ่งขึ้น ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง

4. ภาวะผู้นำด้านมัตตัญญาตา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักประมาณ ความรู้จักประมาณ หมายถึงความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการ ทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้หลักธรรมที่จะทำให้นุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณ นั่นคือ หลักสัน โดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสัน โดษนั้นแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1.1 พอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าแท้จริง

1.2 พอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพลังะ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์แล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำเกินกำลังความรู้ความสามารถ

1.3 พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้ว ทำให้เหมาะกับฐานะลักษณะ 3 อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงช่วยให้สามารถทำกิจการงานใด ๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

5. ภาวะผู้นำด้านกาลัญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้จักเวลาความรู้จักกาล คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม ประกอบกิจการงานต่าง ๆ ทำหน้าที่การ งานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักคุณค่าของกาลเวลา ผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง

6. ภาวะผู้นำด้านปริสติญญา คือ เป็นผู้นำที่รู้ชุมชน ความรู้จักบริษัท คือ รู้จักชุมชน รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นว่าเมื่อเข้าไปจะประพฤติอย่างไร กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้สังคมตั้งแต่ขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลกสังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของ สังคมนั้นได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาคือตรงจุด นอกจากนี้ ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณี ของสังคมนั้น ๆ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมได้อย่างถูกต้อง จะสามารถนำความสงบสุข สันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

7. ภาวะผู้นำด้านบุคลัญญา คือ ความรู้จักบุคคล รู้ความแตกต่างแห่งบุคคล ว่าโดย อัจฉาศัย ความสามารถ และคุณธรรม รู้ว่าควรปฏิบัติต่อบุคคลต่าง ๆ อย่างไรควรคบ ใช้ ดำเนิน สอนแตกต่างกัน กล่าวว่าเป็นผู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่า ควรจะปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้น คนดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภท ของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับการงาน ในการ บริหารงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้าง ความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (อรนุช โขพิมพ์, 2555)

สรุป ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 คือ หลักการบริหารเชิงพุทธ ที่มีได้มุ่งหวังด้าน ก่าไรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นหลักการที่สร้างความยั่งยืน การอยู่ร่วมกัน ความมีเมตตาต่อกัน และรู้ทัน โลก เป็นแนวการบริหารงานที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่

เน้นด้านการส่งเสริม จูงใจให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ตามพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

- 1) อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence)
- 2) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)
- 3) การจูงใจด้านแรงคลใจ (Inspirational motivation)
- 4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เพื่อตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและบทบาทของผู้นำ

ในอนาคต ซึ่งประกอบได้ด้วย ประเด็นการเปลี่ยนแปลง 8 ด้าน

- 1) ด้าน โครงสร้าง (Structure)
- 2) องค์ประกอบของประชากร (Demographic)
- 3) กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)
- 4) จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New work ethic)
- 5) การเรียนรู้และองค์ความรู้ (Learning and Knowledge)
- 6) เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and access to information)
- 7) เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on flexibility)
- 8) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-paced change) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับหลักคุณธรรมที่ผู้นำที่ดีควรมี หรือ หลักสัปปุริสธรรม 7 ด้าน เพื่อใช้ในการบริหารงานภายใต้การทำงานที่เปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ คือ

- 1) การรู้จักเหตุ (Knowing the Law, Knowing the Cause)
- 2) การรู้จักผล (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose)
- 3) การรู้จักตน (Knowing Oneself)
- 4) การรู้จักประมาณ (Moderation, Knowing how to be temperate)
- 5) การรู้จักกาล (Knowing the Proper-time)
- 6) การรู้จักชุมชน (Knowing the Assembly, Knowing the Society)
- 7) การรู้จักบุคคล (Knowing the Individual, Knowing the different individual)

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

2.2.1 ความหมายเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

Fulmer (1997) ได้ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีของบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน อันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของทุกฝ่าย (อ้างใน เรียม ศรีทอง, 2542, น. 212)

Gellerman (1963) ได้ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิด ความรักใคร่ และความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็ทำให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกันและส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในงานที่ทำ (Gellerman, 1963 อ้างใน โชติรัตน์ สิงห์เชื้อ, 2549, น. 5)

วิมาพร มาพบสุข (2543) ได้ให้ความหมายของ มนุษยสัมพันธ์ คือ การศึกษาปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งในองค์กรหรือส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลทำให้เกิด ความร่วมมือในการทำงาน (วิภาพร มาพบสุข, 2543, น.14)

ความหมายตามพจนานุกรม Merriam Webster Dictionary (2012) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานที่ทำงาน หรือ ที่ประกอบอาชีพ (Merriam Webster Dictionary, 2012)

สรุป มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการทาง สังคมหรือปฏิกริยาทางสังคมที่มนุษย์ได้ใช้ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินชีวิตและอยู่ร่วมกันในสังคม โดยปราศจากความขัดแย้ง มนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นกระบวนการพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงาน ในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี โดยการกระทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

2.2.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

ปัญหาจากความสัมพันธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นมนุษย์และไม่เคยหยุดที่จะได้รับการศึกษาค้นคว้าในทางวิทยาศาสตร์ ความสัมพันธ์ของมนุษย์เป็นปัญหาที่ซับซ้อน คุณค่าและความสำคัญขึ้นอยู่กับรูปแบบที่ปฏิบัติต่อกัน บุคคลแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความสัมพันธ์ที่หลากหลายและการติดต่อซึ่งกันและกันจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ของมนุษย์

มนุษยสัมพันธ์มีความหมายที่กว้าง คือ มนุษยสัมพันธ์นั้นต้องตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคล มีเสรีภาพ ความสุข การพัฒนาทักษะ โอกาสในการแสดงบุคลิกภาพของตัวเอง

มนุษยสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องกับการเคารพต่อบุคลิกภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความสัมพันธ์ที่รุนแรงจะถูกปฏิเสธ เช่นเดียวกันกับการเหยียดสีผิว หรือ การเลือกปฏิบัติต่อบุคคล อย่างเช่นการทำสงคราม

ความสัมพันธ์ของมนุษย์ไม่ได้อธิบายเพียงแต่ ลักษณะของบุคคล แต่ยังเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบทางสังคม ดังนั้นหลักการของมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ การเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคล การไม่กระทำผิดกฎหมาย การกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ความเป็นธรรมและความประพฤติซื่อสัตย์ มีเพียงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และมนุษย์ด้วยกันที่ทำให้สังคมพัฒนาไปข้างหน้า แนวคิดทางสังคมนี้ขึ้นอยู่กับการศึกษาสั่งสอนพื้นฐาน ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือการที่บุคคลพัฒนาตนเอง เพื่อตระหนักถึงมารยาทในองค์การ (Mirascieva, 2011)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยพยายาม รวบรวมกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับ มนุษย์ด้วยกัน เพื่อร่วมมือประสานงาน จัดการกับความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะนักบริหารจำเป็นจะต้อง เกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น

ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลโดยทั่วไป จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถและตั้งใจในการทำงาน อันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคนครองใจคนให้นิยมนับถืออันจะสามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เพราะปัญหาในองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่บุคคล (พิมพ์ใจ โอภาณุรักษัธรรม, 2542)

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงาน คือการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน ผู้จัดการ และ คนงานด้วยกัน ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นธรรมชาติในสิ่งแวดล้อมการทำงาน มักมีความน่ายินดีและสร้างสรรค์ แต่บางครั้งก็มีความตึงเครียดและยากลำบากด้วย ส่วนสำคัญที่สุดในการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์กรในระดับบริษัท คือ การบริหารจัดการ หรือ การที่ผู้นำรับมือด้วยกลยุทธ์หรือนโยบายที่มีผลกระทบต่อพนักงาน (Stoetzer, 2010)

สรุป ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร คือ การมีความรู้ ความเข้าใจในผู้อื่นภายในกลุ่ม จะสามารถช่วยให้ความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างราบรื่น เกิดการยอมรับ มีความพึงพอใจและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ทำให้เกิดความรักความสามัคคีกันภายในองค์กร เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง และ ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิต และการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีให้กับองค์กร ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีการดูแลและรักษาความสัมพันธ์ หรือมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรไว้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม มนุษยสัมพันธ์คือกุญแจแห่งความสำเร็จของตนเองและขององค์กรด้วย

2.2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์ (Roger, 1957) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นต้องมี สิ่งสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ความจริงใจ (Realness in the facilitator of learning) หมายถึง การคิด การพูด การกระทำ หรือ การแสดงออกด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง การที่บุคคลแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา กับผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย
2. การยอมรับค่าของคน (Prizing, Acceptance, Trust) หมายถึง การยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญแก่บุคคลว่ามีคุณค่าและความสำคัญขององค์กร และมีความไว้วางใจกัน
3. ความเข้าใจ (Empathic understanding) หมายถึง การเห็นใจซึ่งกันและกัน การเข้าใจถึงสภาพตามความเป็นจริง สิ่งที่เกิดขึ้นและผลของการกระทำนั้น ๆ การมีมุมมองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ที่ประสบอยู่

2.2.4 คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การอยู่ในองค์กรที่เป็นที่รวมของบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะสมาชิกทุกคนมองต่างมุมกัน มีวิสัยทัศน์ไม่เหมือนกัน การสร้างบรรยากาศของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะเป็นสายใยที่พาทุกคนมาสู่เส้นทางของไมตรีจิต ความผูกพัน ความจงรักภักดี และร่วมมือร่วมใจกัน

การอธิบายถึงมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรผ่านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behaviors หรือ OCBs)

Rutundo & Sackett (2002) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ในองค์กรนั้น เป็นกระบวนการ หรือรูปแบบพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องและไม่มีความเกี่ยวข้องในหน้าที่ สามารถแบ่งออกเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการอยู่ร่วมกันภายในองค์กรมี 3 ด้าน ดังนี้ คือ

1) **พฤติกรรมในบทบาทหน้าที่ (in-role/task behavior)** เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในงาน โดยตรง เป็นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานและความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (Campbell, 1990) โดยเป็นการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตสินค้าและบริการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997; Van Scotter, 2000; Werner, 2000) หรือ โดยทางอ้อม คือการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Borman & Motowidlo, 1993)

2) **พฤติกรรมนอกบทบาทหน้าที่ หรือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (extra-role/organizational citizenship behavior: OCB)** เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการหลัก แต่เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจปฏิบัติเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลอื่น หรือช่วยเหลือองค์กร เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้มีการระบุไว้อย่างเป็นทางการ (Organ, 1988) เพราะช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กร บำรุงรักษา และทำให้บริบททางสังคมและทางจิตใจดีขึ้น (Motowidlo et al., 1997; Motowidlo, 2000; Van Scotter, 2000) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Werner, 2000) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การอาสาสมัคร การมีความอดทนอดกลั้น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร และการตระหนักถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เป็นผลลัพธ์มาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่าง ๆ และชี้ให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่าคุณองค์กรมีความยุติธรรม (Organizational Justice) และมีความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานหรือ สมาชิก

ในองค์กรสูง พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นการตอบสนองบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันในเชิงบวก ตามการศึกษาของ Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Lavell, Rupp & Brockner (2007 อ้างใน ชญารัตน์, 2556) ได้สรุปองค์ประกอบ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 7 ด้านได้แก่

2.1 การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) หมายถึงการอาสาช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีความสุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน (Courtesy) และมีความพยายามในการป้องกันหรือยุติความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสงบสุขภายในหน่วยงาน (Peacemaking)

2.2 การเป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึงการมีทัศนคติเชิงบวกและมีความเต็มใจที่จะอดทนต่อปัญหา ความยากลำบาก ความเครียด และความกดดันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากผู้ร่วมงานหรือการปฏิบัติงาน

2.3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนและสื่อสารองค์กรต่อบุคคลที่สามในเชิงบวก เช่นพนักงานอาจพูดถึงองค์กรในเชิงบวกให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกได้ยิน การร่วมรับผิดชอบและปกป้องทรัพย์สินและสิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรสร้างขึ้นและมีความผูกพันต่อองค์กรแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

2.4 การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) หมายถึงพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรเต็มใจยอมรับฟังและปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งต่อหน้าและลับหลังด้วยความซื่อสัตย์ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม เช่นการปฏิบัติงานตรงต่อเวลา การดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับทรัพย์สินของตนเอง การบริหารเวลาทำงานอย่างมีคุณค่าไม่ใช้เวลาปฏิบัติงานในเรื่องธุระส่วนตัว

2.5 การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) หมายถึง พนักงานที่การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน ให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่แก่องค์กรเพื่อเสริมสร้างความสามารถขององค์กร

2.6 การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Civic Virtue) หมายถึงการที่พนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมีความห่วงใยเกี่ยวกับความผาสุก ความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์กร เช่น การแสดงออกอย่างกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเข้าร่วมประชุม การร่วมอภิปรายนโยบาย การแสดงความคิดเห็นการสังเกตและติดตามข่าวสารข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวกับอันตรายที่อาจเกิดขึ้น หรือแสวงหาโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร และการยอมรับหน้าที่ที่ได้รับจากองค์กรด้วยความเต็มใจ

2.7 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การที่พนักงานใฝ่รู้ ค้นคว้า และ แสวงหาวิธีการเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของตนอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีเกิดจากการอาสาสมัครทำด้วยความเต็มใจ ผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าจะไปบังคับ ให้ทำตามไม่ได้ เพราะไม่มีบทลงโทษที่เป็นทางการ แต่ผู้นำที่ดีควรส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงาน ได้แสดงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วยตัวเอง เพื่อประโยชน์ขององค์กร (Becton, Giles & Schraeder, 2008 อ้างใน ชญาธิ์, 2556)

3) พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (counterproductive work behavior) คือ พฤติกรรม หรือ การกระทำโดยตั้งใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อผลประโยชน์อันชอบธรรม ต่อบุคคลอื่นหรือ ต่อองค์กร (Sackett & Devour, 2001; Martinko, Gundlach & Douglas, 2002; Gruys & Sackett, 2003) เช่น การขโมย การทำลายทรัพย์สิน พฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย การใช้สารเสพติด การเล่นเกมพนัน เป็นต้น

จากการศึกษาของ Borman (2004) พบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ส่งผลบวก ต่อการดำเนินงานขององค์กร (Krulowicz & Lowery, 1996; Podsakoff, Ahearn, & MacKenzie, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997 อ้างใน Borman, 2004) มีส่วนช่วยในการอธิบายประสิทธิผลของ องค์กร ถึงร้อยละ 19 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000) การที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีส่วนช่วยเพิ่มพูนผลิตภาพของเพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชา ช่วยทำให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยเพิ่มเสถียรภาพการดำเนินงาน ขององค์กร และยังช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่ดีให้แก่องค์กร ได้ (Borman, 2004)

2.2.5 แนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4

ความหมายของสังคหวัตถุ

พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ ไว้ใน พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุตถกนิบาต สังคหวัตถุสูตร (อง. จตุกก.) (ไทย) แสดงองค์ประกอบ ของสังคหวัตถุไว้ คือ สังคหวัตถุ หมายถึง ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว มี 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้
2. เปยยวัชชะ หมายถึง วาจาเป็นที่รัก
3. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์
4. สมานัตตตา หมายถึง การวางตนสม่ำเสมอ

สังคหวัตถุธรรม 4 ตามความหมายของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2546) หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนให้สามัคคี ประกอบด้วย

1. ทาน คือ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ทุนทรัพย์ ตลอดจนความรู้ คำแนะนำต่าง ๆ

2. ปิยวาจา คือ กล่าววาจาสุภาพ ไพเราะ แนะนำในสิ่งที่เป็นเหตุผล หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ การพูดแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ ให้เข้าใจ แสดงมิตรไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

3. อุตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และแรงใจ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา คือ การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย การให้ความเสมอภาคต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ ร่วมทุกข์ ร่วมสุข ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2546)

สรุป หลักธรรม สังกหัตถ์ 4 นับได้ว่า เป็นหลักธรรมที่ใช้กับการครองคนได้ดีที่สุด เพราะเป็นหลักปฏิบัติสำหรับที่จะให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจ มีความสอดคล้องกับหลักการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) คือ พฤติกรรมที่ไม่ใช่หน้าที่หลักแต่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ หรือ สิ่งแวดล้อมการทำงานที่ดี และช่วยสนับสนุนให้การทำงานหลักมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดความรักสามัคคี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร มีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ประการ คือ

1. ทาน (Corporate Philanthropy) หมายถึง การให้ การให้มืออยู่ 2 ลักษณะคือ การให้ลักษณะเพื่อการสงเคราะห์ และการให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน

การให้เพื่อสงเคราะห์ คือการช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นเจตนาให้โดยมุ่งหวังจะมอบสิ่งที่ดีให้แก่ผู้รับ ด้วยความเต็มใจ จริงใจ นอกเหนือไปจากหน้าที่

การให้เพื่อตอบแทน หรือ แลกเปลี่ยน เป็นการให้โดยมีเงื่อนไข เช่นองค์กรให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถ กำลัง จากการทำงานของพนักงาน องค์กรได้รับผลสำเร็จจากงาน พนักงานได้ผลตอบแทน เป็นการแลกเปลี่ยน

2. ปิยวาจา (Corporate Communication) หมายถึง การใช้วาจาดี คำว่า วาจาดี คือ การพูดชมเชย ยกย่องผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม ไม่พูดต่อเสียด หรือพูดขย่งใส่ร้ายผู้อื่น การสื่อสารกันด้วยถ้อยคำที่ดี และเป็นประโยชน์ การสื่อสารในเชิงสร้างสรรค์ หรือการให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

3. อุดมจริยา (Community Volunteering) หมายถึง กิริยาที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติ กระทำในสิ่งที่ดีงาม ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงานของสังคม มีความรู้จักทำตนเป็นคนอ่อนน้อม และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ การสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้แก่ส่วนรวม มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การส่งเสริมกันให้เกิดผลสำเร็จของงาน

4. สมานัตตตา (Equitable Treatment) หมายถึง การประพฤติตนปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย การไม่เลือกปฏิบัติ การรู้จักวางตนเองให้เหมาะสมตามเวลา สถานที่ และตำแหน่งของตนเอง การร่วมทุกข์ ร่วมสุขระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือภายในองค์กรต่าง ๆ

2.3 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

2.3.1 ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า *confligere* ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

Boulding (1963) Jehn & Mannix (2001) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง คือ การตระหนักรู้ถึงความแตกต่างกัน ความต้องการที่ไม่สอดคล้องกัน ไม่ลงรอยกัน ความปรารถนาที่เข้ากันไม่ได้ (Boulding, 1963; Jehn & Mannix, 2001)

Thomas and Hough (1992) ได้ให้ความหมาย ความขัดแย้ง หมายถึง กระบวนการที่เริ่มต้นเมื่อมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าการกลุ่มอื่นหรือบุคคลอื่นเป็น หรือ มีส่วนกระทบในเชิงลบต่อสิ่งที่พวกเขาให้ความสำคัญ (Thomas and Hough, 1992 อ้างถึงใน Greer & Jehn, 2007)

ความขัดแย้ง ไม่สามารถอธิบายความหมายให้เข้าใจได้อย่างสั้น ๆ แต่ส่วนมากเข้าใจว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากการรับรู้ หากปราศจากการรับรู้ถึงความขัดแย้ง นั้นแสดงว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น (Tjosvold, 2006; Korsgaard, Jeong, Mahony and Pitariu, 2008 อ้างถึงใน Akoyo & Chua, 2014)

สรุป ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การรับรู้ หรือ ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า แสดงพฤติกรรมเปิดเผยออกมาอย่างชัดเจน สภาพการณ์ความขัดแย้งซึ่งอาจจะเกิดจากการรับรู้ในเป้าหมายที่แตกต่างกัน มีความเข้าใจผิดหรือไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือแย้งชิงกันในเรื่องเดียวกันจากความจำกัดของทรัพยากร หรือต้องการความเท่าเทียมกันทั้งด้านวัตถุประสงค์และคุณค่า เกิดความรู้สึกต้องการชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พึง

พอใจ สูญเสียหรือถูกกดขี่ หรือเกิดจากความต้อการที่จะมีสถานภาพที่เหนือกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะ ทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะความไม่เห็นด้วย หรืออาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างหลากหลายของ บุคคล ด้านเชื้อชาติ วัฒนธรรม การรับรู้ ทัศนคติ ภาษา การสื่อสาร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือ เป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกัน

นิยามของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่ฝ่ายหนึ่งรับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งกระทำการหรือคิดที่จะกระทำ การให้เกิดผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่าความขัดแย้ง ประกอบด้วย

- (1) มีผลประโยชน์ตรงกันข้ามระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม
- (2) ยอมรับการอยู่ตรงข้ามกัน
- (3) แต่ละฝ่ายต่างเชื่อว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะขัดขวางต่อผลประโยชน์ของฝ่ายตน
- (4) มีการกระทำเพื่อให้เกิดการขัดขวางดังกล่าวขึ้นจริง

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

แนวคิดแบบดั้งเดิม (The tradition view of conflict)

มุมมองเกี่ยวกับความขัดแย้งแบบดั้งเดิม ที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่าง ค.ศ.1930 - 1940 เป็น ทัศนคติของพฤติกรรมของกลุ่ม มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ เป็นผลมาจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ขาด การเปิดใจพูดคุย และความไว้วางใจระหว่างกัน รวมถึงความล้มเหลวของผู้บริหารที่ขาดการ สนองตอบต่อความต้องการและแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างเหมาะสม มุมมองยุค แรกเชื่อว่า บรรดาความขัดแย้งทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่เลวร้าย ถูกมองในแง่ลบ และมักจะให้ ความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำว่า ความรุนแรง (Violence) หรือคำว่า การทำลาย (destroy)

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (The human relations)

มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ช่วงระหว่างทศวรรษ 1940 - กลางทศวรรษ 1970 เชื่อว่าความ ขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติได้ในทุกกลุ่มหรือทุกองค์การ และเนื่องจากความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงให้การสนับสนุนและยอมรับเรื่องความ ขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยธรรมชาติ และไม่สามารถขจัดให้หมดไป และบางครั้งความ ขัดแย้งกลับช่วยส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

แนวคิดแบบนักปฏิสัมพันธ์ (The interactionist view)

ในขณะที่มุมมองเชิงมนุษยสัมพันธ์ให้การยอมรับเรื่องความขัดแย้งนั้นแนวคิดแบบนัก ปฏิสัมพันธ์กลับกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ด้วยเหตุผลว่าเมื่อไรที่กลุ่มหรือองค์การเป็น

อันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่กันอย่างสงบสุข คิดหรือทำอะไรสักอย่างไปในทางเดียวกันแล้ว องค์กรจะไม่เกิดการสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อีกต่อไป ดังนั้นแนวคิดของนัก ปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญก็คือ ทำการกระตุ้นและเสนอแนะผู้นำกลุ่มให้ควบคุมความขัดแย้งไว้ในองค์กร ในระดับที่เหมาะสม ในขณะที่กลุ่มยังสามารถทำงานร่วมกันได้ แต่ยังสามารถกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การเกิดความคิดแก้ปัญหาและนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.3.3 ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 6 ประเภท ตามระดับความขัดแย้งจากบุคคลถึงองค์กร ดังนี้

ประเภทที่ 1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict) หมายถึง ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือการไม่แน่ใจการกระทำของตนเอง หรือเกิดความสับสนในสถานการณ์นั้น ๆ ความพยายามที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชนิด

1. Approach - Approach Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำอะไรสักอย่างที่มีตัวเลือกมากกว่า 1 ตัวและคาดว่าผลลัพธ์จะเป็นในทางที่เป็นประโยชน์ทุกด้าน

2. Avoidance - Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากบุคคลต้องเลือกทำอะไรสักอย่างที่มีตัวเลือกมากกว่า 1 ตัวภายใต้เงื่อนไขที่มีผลลัพธ์น้อยที่ไม่พึงประสงค์น้อยที่สุด เนื่องจากตัวเลือกให้ผลในทางลบทุกทาง

3. Approach - Avoidance Conflict คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากจะต้องเลือกทำในสิ่งที่เป็นทั้งผลทางบวกและผลทางลบ

ประเภทที่ 2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลเนื่องจากความไม่เห็นด้วยในเรื่องราว การกระทำหรือจุดประสงค์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดขึ้นส่วนใหญ่มีผลมาจากความแตกต่างด้านการรับรู้ พื้นฐานการศึกษาและครอบครัว ตลอดจนจนสถานภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ประเภทที่ 3 ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict) หมายถึงความขัดแย้งของสมาชิกภายในกลุ่มที่เกิดจากความไม่เห็นด้วย เนื่องจากแนวคิดต่างกัน ดังนั้นเมื่อสมาชิกสรุปผลจากข้อมูลเดียวกัน โดยสรุปต่างกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น Substantive Conflict ผลของความขัดแย้งแบบนี้จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นและมีการตัดสินใจร่วมกัน ส่วนความขัดแย้ง Affective Conflict เป็นความขัดแย้งที่เป็นผลมาจากการที่มีรูปแบบและบุคลิกภาพที่ไม่เข้ากัน

จากการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ได้จำแนกความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Intra-group Conflict or Group Conflict) ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหรือเป้าหมายการทำงานที่แตกต่างกัน เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน (Robbins & Judge, 2015, p. 434) ความตระหนักถึงความแตกต่างใน มุมมอง และความคิดเห็น ที่เกี่ยวข้องกับงานภายในกลุ่ม คล้ายกับ ความขัดแย้งทางปัญญา ที่เกี่ยวข้องกับความคิด และความแตกต่าง ของความคิดเห็นในเรื่องงาน ความขัดแย้งด้านงานอาจเกิดขึ้นในช่วงที่มี การแสดงความคิดเห็นด้านงานและการตื่นตัวของบุคคล แต่ไม่ใช่ปฏิสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ในเชิงลบ ที่มีความใกล้เคียงกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Jehn & Mannix, 2001)

2. ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) คือ ความขัดแย้งที่เน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ในการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเรื่องงานเป็นความขัดแย้งที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่สร้างสรรค์เสมอ (Yang & Mossholder, 2004; Gamero, Roma and Peiro, 2008) แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้ง การเป็นศัตรูกัน การปะทะกันระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นและทำให้ความเข้าใจระหว่างกันลดลง ทำให้สุขภาพจิตไม่ดีในบุคคลที่มีความขัดแย้งระหว่างกัน (Halevy, Chou & Galinsky, 2012) การรับรู้ถึงการเข้ากันไม่ได้ระหว่างบุคคล รวมถึงผลกระทบทางอารมณ์ตึงเครียดและขัดข้องใจ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องระหว่างบุคคลที่ไม่ชอบพอกัน อารมณ์ไม่พอใจ ความผิดหวัง ความขุ่นเคือง (Jehn & Mannix, 2001)

3. ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict) คือ ความขัดแย้งในการทำงานในการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง จากการศึกษาของนักวิจัยหลายคนพบว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการเกี่ยวข้องกับตัวแทนและบทบาทของตัวแทน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากการที่คนรับผิดชอบมีจำนวนลดลง และความขัดแย้งเกิดขึ้นจากบทบาทที่ได้รับ หรือต้องรับผิดชอบ ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกด้อย ไม่มีความสำคัญ และโดยมากความขัดแย้งด้านกระบวนการจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ได้อย่างรวดเร็ว (Robbins & Judge, 2015, p. 434) การรับรู้ถึงการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงเกี่ยวกับแง่มุมของความสำเร็จของงานว่าจะดำเนินการอย่างไร โดยเฉพาะความขัดแย้งด้านกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนและการจัดสรรทรัพยากร เช่น ใครควรเป็นคนดำเนินการ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นเช่นไร (Jehn & Mannix, 2001)

ประเภทที่ 4 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup Conflict) หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม เช่น ความขัดแย้งของแผนกบัญชีและแผนกวิจัย กลุ่มสหภาพแรงงานและคณะกรรมการ

ประนีประนอม ถ้าปรากฏว่าไม่สามารถตกลงแก้ปัญหาได้ ความขัดแย้งชนิดนี้มักจะนำไปสู่การ
แข่งขัน และเกิดผลในแง่ของการชนะ – แพ้

ประเภทที่ 5 ความขัดแย้งในองค์กร (Intra-organizational Conflict) ความขัดแย้งภายใน
องค์กรสามารถแบ่งออกได้ 4 ชนิด

1. Vertical Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ซึ่งมีความขัดแย้ง
ในด้านวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้งานสำเร็จ

2. Horizontal Conflict เป็นความขัดแย้งระหว่างแผนกในระดับเดียวกันหรือผู้บริหารใน
ระดับเดียวกัน เช่น การแย่งชิงทรัพยากร

3. Line - Staff Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประจำกลุ่มที่ทำงาน
ในลักษณะสายงานและทีมงาน

4. Role Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการกำหนดบทบาทที่ไม่ชัดเจนหรือไม่มีการ
กำหนดบทบาทหรือรับบทบาท ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน

ประเภทที่ 6 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร (Inter-organizational Conflict) หมายถึงความ
ขัดแย้งระหว่างองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือลูกค้ากลุ่มเดียวกัน มีการแข่งขันหรือ
ความสัมพันธ์ว่าจะเกิดปฏิสัมพันธ์ในแง่ใด ถ้ามีการขัดแย้งสูงจะมีผลต่อความพยายามขององค์กรที่
จะเข้าควบคุมแหล่งทรัพยากร รักษาสมดุลของส่วนแบ่งตลาด มีการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหา และ
อาจจะมีการติดต่อเจรจากับองค์กรนั้น ๆ เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง

ระบบการแข่งขันเสรีและจากการแข่งขันก็นำไปสู่ความขัดแย้ง

1. ความขัดแย้งในตัวบุคคล (Personal Conflict) อาจเป็นความขัดแย้งในด้านบุคลิกภาพ ทั้ง
ทางร่างกายหรือทางจิตใจและอารมณ์ซึ่งไม่ลงรอยกัน

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลทางความคิด (Conflict of Idea) อาจเป็นความขัดแย้งในเรื่อง
เกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม หรือรสนิยมที่แตกต่างกัน บางกรณีเกิดจากความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน
หรือมีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน

3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในผลประโยชน์ (Conflict of Interest) อาจเป็นความขัดแย้ง
ในเรื่องความต้องการที่แตกต่างกัน หรือเพราะทรัพยากรมีจำกัด หรือเพราะมีการชิงดีชิงเด่นกัน

2.3.4 สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Task interdependence) หมายถึง การที่หน่วยงานสองหน่วยงานหรือมากกว่านั้น ไม่สามารถเป็นอิสระแก่กันได้ จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องข้อมูล อาจนำไปสู่ความขัดแย้งซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบด้วยกัน

ประการแรก ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการที่หน่วยงานหรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยตรงก็ได้ทำงานผิดพลาดขึ้นอย่างร้ายแรง ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของอีกหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้อง และจะนำไปสู่ความขัดแย้งต่อกัน

ประการที่สอง มีรูปแบบที่ว่า การปฏิบัติงานของหน่วยงานหนึ่ง จะเริ่มลงมือปฏิบัติได้ก็ต่อเมื่อ งานของอีกหน่วยหนึ่งได้สำเร็จลงแล้ว หากการทำงานของหน่วยงานแรกล่าช้า ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานหลังต้องล่าช้าตามไปด้วย ย่อมนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างสองหน่วยงาน

ประการสุดท้าย เป็นลักษณะที่การทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ เช่น หน่วยงานวิจัยต้องอาศัยข้อมูลจากฝ่ายปฏิบัติการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายปฏิบัติการก็ต้องอาศัยข้อมูลหรือผลการวิจัยจากฝ่ายวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หากหน่วยงานหรือกลุ่มจากสองหน่วยงานนี้ไม่สามารถร่วมมือกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างไม่ยอมรับกันก็จะมีผลนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น (Increased specialization) จากผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่า การแบ่งงานตามความชำนาญมากเท่าใด ยิ่งเกิดความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรแต่ละกลุ่มมีโครงสร้างในการทำงาน และพัฒนาการในการเรียนรู้ หรือแนวความคิดที่จำกัดอยู่แต่เฉพาะในงานของตนเอง บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีแนวความคิดต่อการปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของงานแตกต่างกันไปตามความถนัดของแต่ละบุคคลและเมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกันแล้ว โอกาสที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นได้

3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไม่ชัดเจน (Ambiguously defined responsibilities) ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนของการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบในการทำงานในองค์กรทำให้เกิดความสับสน ทำให้เกิดการงานซ้ำซ้อนกัน เป็นผลมาจากการที่องค์กรขาดความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลทำให้เกิดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทที่ต้องเปลี่ยนแปลงและทำการกำหนดความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

4. อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารหรือการสื่อข้อความ (Communication obstruction) การไม่มีประสิทธิภาพของเครื่องมือ หรืออาจเกิดจากอุปสรรคด้านภาษา หรือเกิดจากพื้นฐานความรู้ การศึกษา

หรือการอบรมที่แตกต่างกัน เช่น วิศวกร นายแพทย์ และนักสังคมศาสตร์ เป็นต้น มักจะมีภาษาที่ใช้สื่อความหมายเฉพาะตัวตามสาขาอาชีพตน ซึ่งแตกต่างกันอย่างมากมาย ผู้บริหารควรจัดทำความเข้าใจร่วมกันถึงความหมาย หรือ ข้อความต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับทั่วทั้งองค์กร

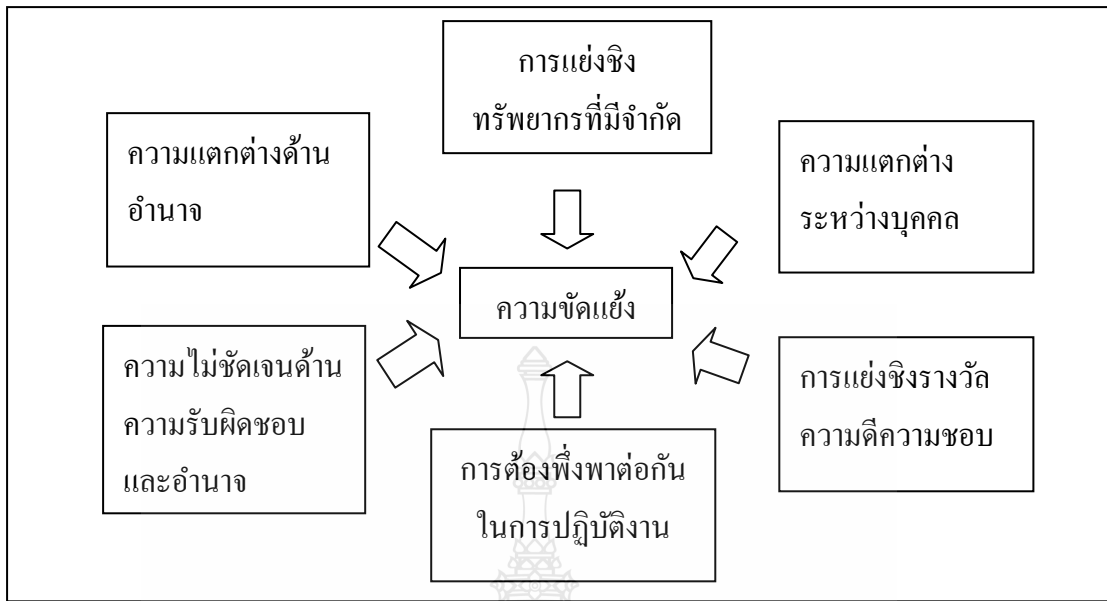
5. การแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด (Competition for limited sources) บุคลากรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมักจะเผชิญปัญหาที่เกี่ยวกับการแย่งชิง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์กรที่มีค่อนข้างจำกัด เช่น ในเรื่องของงบประมาณ วัสดุ หรือทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารควรทำการวางแผนให้รอบคอบในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และหากเป็นไปได้ควรจัดหามาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลน และนำไปสู่ความขัดแย้งต่อไป

สาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจากสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ด้านได้แก่ ความขัดแย้งที่เกิดจากองค์กรซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้างหรือหน้าที่ในองค์กร และความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัญหาขัดแย้งหลายประการที่สำคัญที่สุดก็คือความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัด โดยแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกต่างต้องการได้งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และพื้นที่ทำงานเพิ่มแก่ฝ่ายตนให้มากที่สุด แต่เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด จึงจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์การจัดสรรที่เป็นธรรมและสอดคล้องต่อความจำเป็นตามเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความขัดแย้งที่เป็นสาเหตุจากองค์กร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนเรื่องหน้าที่งานรับผิดชอบและการตัดสินใจ (Ambiguity over responsibility and ambiguity over jurisdiction) การแบ่งงานรับผิดชอบให้แก่กลุ่มหรือแผนกยังขาดความชัดเจนว่าใครรับผิดชอบงานหรือหน้าที่อะไร จึงทำให้เกิดการแย่งชิงหรือพยายามหลีกเลี่ยง ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ปัญหาอย่างเดียวกันอาจเกิดขึ้นได้จากความไม่ชัดเจนด้านบทบาทในการตัดสินใจ ในภาพที่ 2.4 ต่อไปนี้แสดงถึงที่มาของสาเหตุต่าง ๆ ขององค์กรที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น



ภาพที่ 2.4 แสดงสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร (Greenberg and Baron, 1997, p. 383)

2. ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ความขัดแย้งจำนวนไม่น้อยที่เกิดจากองค์ประกอบที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่

ประการแรก ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่มีความรุนแรงอันเกิดจากอารมณ์ขุ่นเคือง (Grudges) กล่าวคือ คนที่ต้องเสียหน้าขณะที่อยู่ท่ามกลางสาธารณชน จะรู้สึกว่าเขาเสียหน้า เสียชื่อเสียง ก็จะเกิดความไม่พอใจและพยายามหาทางเอาคืน จึงส่งผลเสียหายต่อองค์กรและการทำงานกลุ่มอย่างมาก

ประการที่สอง ความขัดแย้งเกิดจากการเข้าใจว่ามีคนจ้องจับผิดตน (Faulty attributions) จึงพยายามหาสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมนั้นเพราะเหตุใด หรือมีการมอบหมายงานตัวให้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น (Devil's advocate) ทำให้เกิดความหวาดระแวง ไม่ไว้ใจกัน ทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ดี และนำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มักจบลงด้วยความรุนแรง เพราะเป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ หรือ ความสัมพันธ์

ประการที่สาม ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารผิดพลาด (Faulty communication) และไม่ถูกต้องกับกาลเทศะและบุคคล เช่น ใช้คำพูดหรือแสดงท่าทางขี้ขลาดให้ผู้อื่นโกรธหรือเกิดความรำคาญจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ในบางกรณีความขัดแย้งอาจเกิดจากการใช้คำพูดไม่เหมาะสมวิจารณ์คนอื่นจนทำให้เกิดความโกรธเคืองและใช้วิธีตอบโต้กลับมาด้วยการไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไรก็ตามคำวิจารณ์เป็นสิ่งที่มิประโยชน์ ดังนั้น การฝึกทักษะการวิจารณ์ที่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ (Constructive criticism) จึงจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะจะช่วยลดการวิจารณ์เชิงทำลาย (Destructive criticism) ที่นำมาซึ่งความขัดแย้งให้ลดลง

ประการที่สี่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดจากขาดความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดความสงสัยว่าคนใดคนหนึ่งของกลุ่มเอาใจออกห่าง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้นั้นจะเสื่อมทรามลงจนกลายเป็นความขัดแย้งได้ บริษัทส่วนใหญ่จึงพยายามสร้างบรรยากาศของความไว้นื้อเชื่อใจระหว่างบุคลากรทุกระดับและต่อองค์การอีกด้วย

ประการสุดท้ายที่อาจทำให้เกิดความขัดแย้งได้ก็คือ บุคลิกภาพที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบเอ (Type A personality) มีโอกาสที่จะขัดแย้งกับผู้อื่นได้มากกว่าบุคลิกภาพแบบบี (Type B personality) ผู้ที่มีความสามารถควบคุมตนเองได้ดี (High in self-monitoring) จะมีความระมัดระวังในการปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ดีไปด้วยและมักใช้วิธีแก้ปัญหาขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ เช่น การประนีประนอม หรือให้ความร่วมมือ เป็นต้น

2.3.5 การจัดการความขัดแย้ง

กระบวนการของความขัดแย้ง (Conflict process)

กระบวนการของความขัดแย้ง ดำเนินการอย่างมีพลวัตที่ต่อเนื่องแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ได้แก่

1. ก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ
2. ฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความขัดแย้ง
3. ตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
4. พฤติกรรมที่แสดงออกมาและ
5. ผลกระทบที่เกิดขึ้น ดังภาพ ที่ 2.5

ระยะที่ 1 การต่อต้าน หรือไม่ลงรอยกัน	ระยะที่ 2 รับรู้ถึงความขัดแย้ง	ระยะที่ 3 ตั้งใจอย่างใดอย่างหนึ่ง	ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก	ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้น
มวลเหตุ * การสื่อสาร ความหมาย * โครงสร้าง * ตัวแปรส่วนบุคคล	ความขัดแย้งที่ รับรู้ ความขัดแย้งที่ รู้สึก	ความขัดแย้งโดยตั้งใจ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การประนีประนอม (Compromising) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การยอมผ่อนปรน (Accommodating)	แสดงพฤติกรรมชัดเจน พฤติกรรมที่กลุ่ม แสดงออก ปฏิกริยาของคนอื่น	ผลงานของกลุ่ม เพิ่มขึ้น ผลงานของกลุ่ม ลดลง

ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการของความขัดแย้ง (Robbins & Judge, 2015, p. 436)

ระยะที่ 1 การก่อตัวของการต่อต้านหรือความไม่ลงรอยที่รุนแรงพอ (Potential opposition or incompatibility) กระบวนการขัดแย้งในขั้นนี้ปรากฏมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่แสดงว่ามีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้น โดยอาจไม่ใช่ทุกเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยตรง ซึ่งได้แก่เงื่อนไขด้านการสื่อสาร ความหมาย ด้านโครงสร้างและด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล

1. ด้านการสื่อสาร (Communication) จากการศึกษาพบว่า ความสามารถในการเข้าใจความหมายของคำที่แต่ละคนมีแตกต่างกันนั้นเกิดจากการศึกษาหรือการฝึกอบรม การเลือกที่จะรับรู้ และการขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นอย่างเพียงพอ การสื่อสารที่น้อยหรือมากเกินไปและใช้ไม่ถูกต้องเหมาะสม การเลือกใช้ช่องทางในการสื่อสารที่ไม่เหมาะสมก็สามารถสร้างความขัดแย้งได้เช่นกัน

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) มีผลการวิจัยพบว่า ขนาด (Size) และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของกลุ่ม เป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น กล่าวคือเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้นยังมีโอกาสขัดแย้งมากขึ้น ส่วนอายุของการทำงานกับความขัดแย้งมักผกผันกัน กล่าวคือคนหนุ่มสาวที่มีอายุการทำงานน้อยมีแนวโน้มที่จะขัดแย้งมากและลาออกจากงานสูง บุคคลที่มีความทะเยอทะยานในการแสวงหาความรับผิดชอบมักจะกระตือรือร้นทำให้เกิดกระทบกระทั่งกับผู้อื่นได้ง่าย เพราะต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรและหน้าที่การทำงานเพิ่มมากขึ้นจะนำไปสู่ความขัดแย้งด้านกระบวนการ

นอกจากนี้การที่กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรมีเป้าหมายของกลุ่มแตกต่างกัน เป็นเหตุให้เกิดการขัดแย้งด้านงานได้เช่นกัน

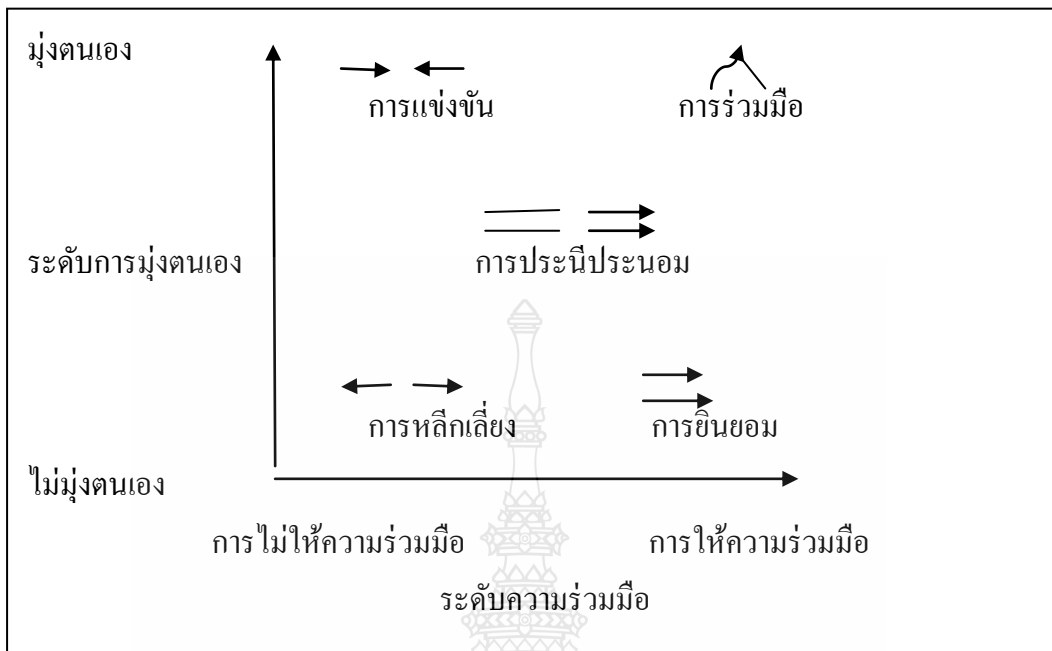
3. ด้านที่เป็นตัวแปรส่วนบุคคล (Personal variables) ได้แก่ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบค่านิยม แนวคิด ทศนคติ วัฒนธรรม ความเชื่อ ประสิทธิภาพและความคิดตลอดจนคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพล้วนเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งได้มาก

ระยะที่ 2 ระยะรับรู้ถึงความขัดแย้ง (Cognition and personalization)

เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทราบและผูกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะที่ 1 แล้วก็จะทวีความรู้สึกที่ต่อต้านและความไม่ลงรอยอย่างชัดเจนมากขึ้น แต่ละสาเหตุที่กล่าวมาแล้วถ้าฝ่ายหนึ่งรับรู้และตระหนักว่าจะต้องมีผลกระทบกับตนก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้น อย่างไรก็ตามการรับรู้ถึงความขัดแย้งในระยะนี้อาจยังไม่ลงลึกถึงตัวบุคคลก็ได้ ตัวอย่างเช่น นาย ก. อาจตระหนักดีว่าตนกับนาย ข. มีข้อโต้แย้งที่ไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงระหว่างกันอยู่บ่อย แต่นาย ก. ก็ไม่กังวลทุกซักร้อนเก็บมาคิดแต่อย่างใด จึงไม่ส่งผลใด ๆ ต่อความรักใคร่ชอบพอนาย ก. เคยมีต่อนาย ข. แต่อย่างใดทั้งสิ้น จึงเป็นขึ้นความขัดแย้งที่รับรู้ (Perceived conflict) ส่วนอีกระดับหนึ่งคือ การรับรู้ความขัดแย้งที่มีอารมณ์เกี่ยวข้องกับตัว (Felt conflict) เกิดภาวะวิตกกังวลใจ มีความตึงเครียด ข้องคับใจ และนำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

ระยะที่ 3 ตั้งใจทำอย่างไรอย่างหนึ่งกับความขัดแย้ง (Intentions)

เป็นขั้นตอนที่เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายรับรู้ และมีความรู้สึกด้านอารมณ์ต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ก็จะพยายามหาทางแก้ปัญหาหรือยุติข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นการหาทางเลือกในการบริหารจัดการกับความขัดแย้ง แสดงถึงความตั้งใจที่จะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อบริหารความขัดแย้งซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติตามแกนนอนบอกระดับการให้ความร่วมมือ (Cooperativeness) แกนตั้งแทนการมุ่งที่ตนเอง (Assertiveness) จากมิติทั้งสองทำให้เกิดวิธีการที่ตั้งใจใช้เพื่อจัดการกับความขัดแย้งขึ้น 5 วิธี ได้แก่ การแข่งขัน (Competing) การร่วมมือ (Collaborating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) การผ่อนปรน (Accommodating) และการประนีประนอม (Compromising) ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงวิธีการจัดการความขัดแย้ง (Robbins & Judge, 2015, p. 438)

1. การแข่งขัน (Competing) เมื่อบุคคลมองหาการตอบสนองความพึงพอใจของตนเองโดยไม่สนใจว่าจะมีผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคนอื่น บุคคลที่เลือกใช้วิธีการนี้มองว่าผู้ชนะมีเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น

2. การร่วมมือ (Collaborating) เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

3. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นวิธีที่บุคคลผู้นั้นอาจยอมรับว่ามีความขัดแย้งเกิดขึ้น และต้องการถอนตัวออกหรือยอมรับการเก็บกดจากความขัดแย้งนั้น ตัวอย่างของการหลีกเลี่ยงรวมถึงพยายามแสดงความเพิกเฉยต่อความขัดแย้งและหลบหลีกการเผชิญหน้ากับบุคคลที่ตนขัดแย้ง แต่จะทำให้เกิดความไม่พอใจในตนเอง หรือ ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

4. การยินยอม (Accommodating) เป็นวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งพยายามเอาใจต่อคู่กรณี โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้นั้นเหนือผลประโยชน์ตนเอง เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยยินดีที่จะเสียสละเป้าหมายของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคู่กรณี ปัญหาจะไม่ได้ถูกแก้ไข แต่จะมีความกดดันน้อยกว่าการหลีกเลี่ยง

5. การประนีประนอม (Compromising) เป็นวิธีการที่แต่ละฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการ ในการประนีประนอมจึงไม่มีผู้ชนะหรือผู้แพ้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ดีความตั้งใจที่จะเลือกวิธีหนึ่งวิธีใดดังกล่าวแล้ว เพื่อแก้ความขัดแย้งนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายซึ่งไม่คงที่แน่นอน แต่อาจเปลี่ยนแปลงวิธีได้เมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเกิดมองปัญหาในมุมมองใหม่ หรือต้องเผชิญกับปฏิกิริยาโต้ตอบทางอารมณ์อย่างรุนแรงจากอีกฝ่ายหนึ่ง

ระยะที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavior)

คนส่วนมากคิดว่า ความขัดแย้งที่แท้จริงอยู่ในขั้นนี้ เพราะเป็นระยะที่ความขัดแย้งถูกแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น การใช้วาจา การกระทำ และการตอบโต้กลับด้วยวิธีต่าง ๆ จากคู่กรณีทั้งสองฝ่าย พฤติกรรมในระยะนี้ จะแสดงตามความตั้งใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ผู้หนึ่งเลือกใช้เพื่อแก้ปัญหา จึงเป็นพฤติกรรมที่เปิดเผยและมีแรงกระตุ้นเชิงคุณภาพ แต่บางครั้งด้วยเหตุที่ขาดทักษะในการแก้ปัญหา ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกกลับผิดไปจากวิธีที่ตั้งใจจะใช้เพื่อแก้ปัญหา จนอาจทำให้ความขัดแย้งเพิ่มยิ่งขึ้น ในภาพต่อไปนี้จะแสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงตามระดับของความขัดแย้ง ดังภาพที่ 2.7

ระดับขัดแย้งที่ล้างผลาญทำลาย	<ul style="list-style-type: none"> - พยายามทำลายล้างคู่กรณีทุกวิถีทาง - ใช้กำลังกายเข้าทำร้าย - ใช้คำจู่และยื่นคำขาด - ใช้วาจาคำทอทำร้าย - ใช้คำถามชวนทะเลาะกับคู่กรณี - ความเห็นต่างกันเล็กน้อยหรือเข้าใจผิด
ระดับไม่มีความขัดแย้ง	

ภาพที่ 2.7 แสดงถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามระดับของความขัดแย้ง (Robbins & Judge, 2015, p. 440)

เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์กร สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีต่องานและองค์กร หรือทำให้เกิดความเสียหายในองค์กรได้เช่นกัน ดังนั้น ควรจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสม เทคนิคการบริหารความขัดแย้ง ดังนี้

ตารางที่ 2.6 เทคนิคที่ใช้ในการบริหารความขัดแย้ง

เทคนิคหาข้อยุติความขัดแย้ง	รายละเอียด
- ใช้วิธีการแก้ปัญหา	- โดยประชุมทั้งสองฝ่ายเพื่อหาวัตถุประสงค์ของปัญหาและวิธีแก้ปัญหา
- ให้ยึดเป้าหมายหลักร่วมกัน	ร่วมกัน
- เพิ่มทรัพยากรมากขึ้น	- สร้างเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งสองฝ่าย
- ใช้การหลีกเลี่ยง	- กรณีเหตุขัดแย้งเพราะทรัพยากรจำกัด เพิ่มทรัพยากรให้เหมาะสมกับกิจกรรมและบุคคล
- สร้างความราบรื่น	
- ใช้การประนีประนอม	- โดยถอนตัวหรือยินยอมออกจากความขัดแย้ง
- ใช้คำสั่ง	- โดยพยายามลดความแตกต่าง เพิ่มผลประโยชน์ร่วมกัน
- เปลี่ยนแปลงตัวบุคคล	- โดยให้แต่ละฝ่ายยินยอมเสียบางส่วนของตนเองที่ต้องการ
- เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	- โดยฝ่ายบริหารใช้คำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายแก้ไข และแจ้งให้ทราบ
	- โดยใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น ฝึกอบรมทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรมที่ก่อความขัดแย้ง
	- เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เป็นทางการซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งได้ง่ายโดยออกแบบรูปร่างใหม่ โดยมีตำแหน่งเพื่อประสานงาน เป็นต้น
เทคนิคส่งเสริมความขัดแย้ง	รายละเอียด
- ใช้การสื่อความหมาย	- ใช้ข้อมูลข่าวสารใหม่ที่กำกวมและทำให้รู้สึกวิตกกังวลเพื่อขยายความคิด
- นำคนภายนอกเข้ามา	ขัดแย้ง
- การปฏิรูประบบโครงสร้าง	- นำผู้บริหารและพนักงานจากภายนอกที่มีประสบการณ์ภูมิหลังค่านิยม เจตคติ
- แต่งตั้งนักวิชาการการคลัง	ที่แตกต่างจากคนในองค์กรเข้าร่วมงาน
	- โดยการปรับระบบขององค์กร เช่น การจัดคนใหม่ เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ
	เพิ่มการพึ่งพาหะหว่างกันมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานซึ่งมีผลกระทบต่อตำแหน่งสถานภาพบุคคลปัจจุบัน
	- ให้วิจารณ์องค์กรและปัจจัยทั้งหลายภายในองค์กรที่ควรปรับปรุง
	เปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ที่มา: Robbins & Judge (2015, p. 440)

ระยะที่ 5 ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง

จากนิยามของความขัดแย้งที่เคยกกล่าว จะเห็นว่า ความขัดแย้ง สามารถที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายและผลดีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุของความขัดแย้ง สถานการณ์และความสามารถที่จะบริหารความขัดแย้งในแต่ละกรณีได้อย่างเหมาะสม ต่อไปนี้จะกล่าวถึงผลดีและผลเสีย อันเนื่องมาจากความขัดแย้ง ดังนี้

1. ผลดีของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม /องค์กรดีขึ้น ได้แก่

1.1 ความขัดแย้งทำให้ปัญหาที่เคยถูกมองข้ามหรือที่ถูกกลบเกลาย จะได้รับความสนใจนำมาพิจารณามากขึ้น ปัญหาได้ถูกนำมาแก้ไขเพื่อหาทางจัดการ และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต

1.2 ความขัดแย้งเป็นแรงจูงใจให้คนทั้งสองฝ่ายรู้และเข้าใจถึงจุดยืนของกันและกันมากขึ้น

1.3 ความเป็นไปได้ที่ความขัดแย้งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดและแนวทางใหม่ ซึ่งจะนำมาสู่การเกิดสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

1.4 ความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น กล่าวคือ เมื่อผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลที่มีมุมมองแตกต่างไปจากตน ซึ่งอาจขัดแย้งกัน แต่การมีข้อมูลที่หลากหลาย ครอบคลุมมากขึ้นย่อมช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพิสูจน์สมมุติฐานและความเชื่อของแต่ละฝ่าย ต้องเผชิญกับความคิดใหม่ และต้องพิจารณาในการปรับจุดยืนใหม่ของตน อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่มักไม่พอใจที่จะดำเนินการตามแนวทาง ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้น

1.5 ความขัดแย้ง หากอยู่ในระดับที่เหมาะสม จะส่งเสริมให้คนเกิดความภักดีต่อกลุ่ม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้มีความสำเร็จ เนื่องจากมีความเปิดใจพูดคุยปัญหา และเมื่อปัญหาถูกแก้ไข ก็จะเกิดความไว้วางใจกันมากขึ้น ทำให้บรรยากาศองค์กรดีขึ้น และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

1.6 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งเชิงความคิด (Cognitive conflict) ที่แตกต่างกัน ย่อมนำมาสู่การเปิดกว้างในการนำความคิดเหล่านั้นมาอภิปรายถกเถียงกันอย่างเต็มที่ ส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มขึ้น

2. ผลเสียของความขัดแย้ง ซึ่งทำให้ผลงานของกลุ่ม /องค์กรลดลง ได้แก่

2.1 ความขัดแย้งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันอย่างรุนแรง ส่งผลให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเครียด มีผลกระทบต่อสุขภาพจิต

2.2 ความขัดแย้ง ขัดขวางและทำลายเส้นทางสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่มหรือแผนกงาน ทำให้การประสานงานในการปฏิบัติงานเกิดการชะงักงัน เพราะไม่ยอมปฏิบัติสัมพันธ์กับคู่ขัดแย้ง

2.3 ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ทำให้ความตั้งใจและการใช้พลังความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรของแต่ละคนถดถอยลดลง ไม่เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานเนื่องจากบรรยากาศในการทำงานไม่ดี

2.4 ความขัดแย้งส่งผลกระทบต่อผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ (Leadership style) เนื่องจากความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยพนักงานกันเอง ดังนั้นผู้นำต้องเข้ามาใช้อำนาจ บทบาท เพื่อยุติข้อโต้แย้ง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำ เช่น จากผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative style)

เป็นแบบเผด็จการ (Authoritarian style) เนื่องภายใต้ภาวะของความขัดแย้งทุกฝ่ายมีความเครียดสูง ผู้นำจึงต้องเข้ามากำกับดูแลและสั่งการด้วยตนเองมากขึ้น เพื่อไม่ให้ทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป แต่แบบภาวะผู้นำเช่นนี้ทำให้บรรยากาศที่ดีของการทำงานลดลงไปด้วยเช่นกัน

2.5 ทำให้แต่ละฝ่ายที่ขัดแย้งกันเกิด ลำเอียง ขาดความยุติธรรม และนำไปสู่การเมืองในองค์กร ทำให้การประสานงานกันเป็นไปได้ยากมากขึ้น

วิธีแก้ไขความขัดแย้ง

วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบ่งเป็นสองวิธีคือ วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้งเกี่ยวกับบุคคลและวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร ซึ่งแต่ละด้านมีดังต่อไปนี้

1. วิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบุคคล

1) การบังคับ (Force หรือ Competing) วิธีการนี้ผู้จัดการหรือฝ่ายหนึ่งจะสั่งว่าจะทำอะไร คำสั่งนั้นอาจไม่ถูกต้องแต่เนื่องจากผู้สั่งมีอำนาจหรือตำแหน่งสูงกว่าลูกน้องหรืออีกฝ่ายหนึ่งจึงต้องทำตาม ถ้าบุคคลนั้นยังต้องการอยู่ในองค์กรนั้น วิธีการแก้ไขแบบนี้จะเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ ผลการแก้ไขจะมีลักษณะของ Win - Lose เป็นวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ไม่ก่อให้เกิดความร่วมมือและเป็นการทำงานที่ต่อต้านความต้องการของฝ่ายตรงข้าม ไม่แก้ไขความขัดแย้งที่สาเหตุ ความขัดแย้งแบบดั้งเดิมจึงเกิดขึ้นได้อีกเสมอ เพราะยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย

2) การหลบหนี (Withdrawal หรือ Avoidance) วิธีการนี้ผู้จัดการใช้วิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาหรือบุคคลที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งโดยการไม่ร่วมมือ และไม่รุกราน ไม่เห็นด้วย ถอนตัวจากเหตุการณ์ หรือทำตัววางเฉยไม่ยุ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ไม่ว่ากรณีใด ผลของการใช้วิธีการหลบหนีจะให้ผลเสียต่อทั้งผู้จัดการและฝ่ายตรงข้ามหรือให้ผลเสียต่อทั้งสองฝ่าย เกิดผลแบบ Lose - Lose ไม่มีฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการหรือพึงพอใจ สาเหตุของความขัดแย้งยังคงอยู่และมีแนวโน้มจะปรากฏความขัดแย้งให้เห็นได้อีกในอนาคต แม้ขณะนั้นจะดูเหมือนไม่มีความขัดแย้งเพราะทุกคนแกล้งทำเป็นว่าไม่มีความขัดแย้งและหวังให้ความขัดแย้งหายไปนั่นเอง

3) การประนีประนอม (Compromise) วิธีการนี้ส่วนใหญ่ ใช้สำหรับจัดการด้านแรงงานซึ่งเป็นการตกลงประนีประนอมข้อเสนอและข้อต่อรองของทั้งสองฝ่าย โดยมุ่งให้ผลส่วนใหญ่ออกมาในลักษณะสมน้ำสมเนื้อ เป็นการแก้ไขที่มีความร่วมมือในระดับปานกลางและได้ผล แต่ไม่ถึงขั้นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย คำตอบหรือผลลัพธ์จากวิธีการแก้ไขปัญหามาแบบประนีประนอมจะทำให้แต่ละฝ่ายมีชัยชนะคนละนิดและสูญเสียคนละหน่อย ดังนั้นความขัดแย้งที่มีซึ่งยังไม่ได้แก้ที่สาเหตุที่แท้จริง เพียงแต่ได้ความพึงพอใจมาระดับหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปความขัดแย้งเดิมจะปรากฏขึ้นใหม่อีก ผลจากการใช้วิธีนี้ยังมีลักษณะเป็น Win - Lose

4) การปรองดอง (Accommodation หรือ Smooth) วิธีการนี้เป็นการให้ความร่วมมือ แต่ไม่ยืนยันแน่วแน่ปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งตั้งกฎเกณฑ์ตามที่ต้องการ สงบเจียบความแตกต่าง เพื่อรักษาความเป็นพวกเดียวกันอย่างเหนียวแน่น ทำคนเสมือนไม่มีความขัดแย้งซึ่งจะสร้างให้ผลจากการใช้วิธีการนี้ในการแก้ไขความขัดแย้งได้ผลในลักษณะ Lose - Lose ไม่มีใครได้รับการตอบสนองความต้องการที่แท้จริง และสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งยังคงซ่อนตัวอยู่อย่างเหนียวแน่น เพราะทั้งสองฝ่ายจะเพิกเฉยต่อสาระสำคัญของความขัดแย้ง มุ่งเพียงรักษาสัมพันธภาพและสงบ โดยทำทุกอย่างไปตามหน้าที่ หรือภาระความจำเป็นหรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ

5) การแก้ปัญหาหรือการร่วมมือกัน (Problem Solving หรือ Collaboration) วิธีการนี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับแก้ไขความขัดแย้งเพราะทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันคิด เป็นวิธีการที่รักษาความสัมพันธ์และความเป็นมิตรระหว่างสองฝ่ายไว้ได้โดยไม่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าฝ่ายหนึ่งชนะอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ ผลการแก้ไขความขัดแย้งจะออกมาในลักษณะ Win - Win เหตุการณ์ที่ขัดแย้งจะได้รับการแก้ไขโดยยึดหลักผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในการแก้ไขทั้งสองฝ่ายจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหา มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเชื่อถือได้ มุ่งแก้ไขปัญหานั้นที่สาเหตุ วิธีการนี้จึงเป็นวิธีที่ดีที่สุดและเป็นรากฐานการเจรจาต่อรอง

นอกจาก 5 วิธีหลักที่ใช้กันมากดังที่กล่าวมาข้างต้น การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลด้วยวิธีการอื่น ๆ ได้แก่

1. การใช้บุคคลที่สาม (Third party) คือการใช้คนกลางที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหามาทำหน้าที่ให้คำแนะนำ เสนอแนะและพยายามให้ทั้งสองฝ่ายได้มีการเจรจาเพื่อให้ได้ข้อตกลง

2. การใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญเหนือความขัดแย้ง (Super ordinate Goals) ในบางครั้งแม้จะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นแต่ถ้ามีเหตุการณ์สำคัญที่มีเป้าหมายสูงกว่าความขัดแย้งที่มีอยู่ ทั้งสองฝ่ายจะมาร่วมมือกันและยุติการขัดแย้งที่มีอยู่ชั่วขณะหนึ่ง วิธีนี้สาเหตุที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไข ความขัดแย้งจะยังคงมีอยู่และปรากฏได้อีกในอนาคต เช่นความขัดแย้งภายในพรรคร่วมของรัฐบาลที่ประกอบด้วยหลายพรรคการเมือง

2. การจัดการความขัดแย้งเกี่ยวกับโครงสร้าง

ความขัดแย้งด้านโครงสร้าง อาจแก้ปัญหาก็ได้โดยใช้วิธีการต่อไปนี้

1) เปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Procedural Changes) บางครั้งปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการไม่ต่อเนื่องหรือล่าช้าหรือไม่เหมาะสม เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการฝ่ายผลิตเกิดขึ้นเนื่องจากขั้นตอนไม่ระบุให้ผู้จัดการฝ่ายผลิตพิจารณาใบสมัครก่อนที่จะทำการว่าจ้างพนักงาน ซึ่งเมื่อปรับปรุงกระบวนการก็จะแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้

2) เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure Changes) ความขัดแย้งบางอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากการกำหนดโครงสร้างขององค์กรในการบริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกต่าง ๆ เช่น บางองค์กรได้แยกแผนกขายและแผนกขนส่งออกจากกัน โดยให้แต่ละแผนกเป็นสายงานโดยตรงไปยังผู้จัดการอาวุโส ซึ่งมักปรากฏว่าเป็นการสร้าง ความขัดแย้งเนื่องจากฝ่ายขายต้องการให้มีการขนส่งถึงลูกค้าเร็วที่สุดและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ขณะที่ฝ่ายขายส่งต้องการขนส่งสินค้าในลักษณะที่มีเต็มจำนวนรถขนส่งเพื่อลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งแบบนี้อาจแก้ไขได้โดยการรวมทั้ง 2 แผนกนี้ให้ขึ้น โดยตรงต่อผู้จัดการฝ่ายการตลาด ซึ่งโดยปกติแล้วจะเป็นผู้ที่มีการประสานงานทั้งด้านการขายและการขนส่งสินค้า

3) เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กร (Physical Layout Changes) การจัดการรูปแบบสำนักงานมีผลต่อการลดหรือขจัดปัญหาความขัดแย้งโดยที่อาจมีการจัดรูปแบบของพื้นที่นั่งในลักษณะที่มุ่งให้มีการติดต่อกันอย่างสะดวกหรือติดต่อกันได้ยากขึ้น เช่น การใช้โต๊ะทำงานเป็นเครื่องกั้น หรือมีฉากกั้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่อย่างไรก็ตามถ้าต้องการที่จะกระตุ้นการแก้ปัญหา ส่วนใหญ่ผู้จัดการจะจัดพื้นที่เปิดให้ติดต่อกันได้สะดวก สำหรับการจัดเก้าอี้ของผู้พบให้เป็นแบบนั่งด้านข้างของโต๊ะจะลดการขัดแย้งได้ดีกว่าการจัดให้นั่งตรงกันข้ามกับคู่ต่อสู้

การจัดการกับความขัดแย้งนั้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือหัวหน้าที่จะต้องทราบและเข้าใจทั้งสาเหตุและวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะพิจารณาขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ทองหล่อ เดชไชย, 2540)

1. ให้ความสนใจกับประเภทต่าง ๆ ของความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งระดับองค์กร เพื่อทราบความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเสมอ สาเหตุของความขัดแย้ง และจัดการกับความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

2. การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนต่อเนื่อง (Articulate Communication) ผู้บริหารจำเป็นต้องพยายามหาวิธีการจัดการที่จะช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นประเด็นปัญหาสำคัญและอยู่บนพื้นฐานแห่งความถูกต้องและเป็นจริง

3. การสร้างเป้าประสงค์ หรือค่านิยมร่วมกัน (Build a Super Ordinate Goal) ผู้นำสมัยใหม่จะกระตุ้นให้ผู้ตามหรือพนักงานภายในองค์กรให้มองเห็นค่านิยมส่วนรวม หรือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยคำนึงถึงเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต โดยผู้ตามหรือพนักงานต้องยอมรับและมีความเต็มใจในการปฏิบัติตาม

4. พิจารณาธรรมชาติของความเป็นอิสระซึ่งกันและกัน (Examine the nature of Independence) ผู้บริหารต้องพยายามเปลี่ยนลักษณะความเป็นอิสระที่ทำให้เกิดการแข่งขันกัน เป็นการส่งเสริมสนับสนุนกัน แต่ยังคงให้โอกาสในการแสดงออกทางความคิดที่เป็นประโยชน์ ตามความคิดเห็นของบุคคล เพราะ

การยอมรับในเป้าประสงค์หรือค่านิยมร่วมของบุคคล จะส่งเสริมสนับสนุนในดำเนินการต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน เปิดใจยอมรับ และลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้

5. ต้องพร้อมที่จะเสี่ยง (Take Risk) ขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ความขัดแย้งให้เกิดความร่วมมือกันคือ การต้องยอมรับความเสี่ยงในการผิดหวัง หรือสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลง ทุกคนต้องมีส่วนร่วม และกล้าเสี่ยงที่จะผิดหวังร่วมกัน ดังนั้นการสร้าง ความยอมรับความเสี่ยงและมีความเชื่อมั่นในสิ่งเดียวกันจะทำให้ทีมงานเกิดความเข้มแข็ง รู้สึกมั่นใจขึ้น

6. แสดงความมีอำนาจ (Demonstrate Power) เพื่อการยุติการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร หรือหัวหน้า ต้องพยายามหาทางป้องกันสิ่งเหล่านั้น ด้วยการใช้อำนาจที่มีอยู่

7. ต้องจำกัดขอบเขตในสิ่งที่ทำสำเร็จแล้ว (Confine to fail accompli) เมื่อกลุ่มที่มีความขัดแย้งยอมรับสถานการณ์ที่เขาสามารถอยู่ร่วมกันได้แล้ว ความรู้สึกแห่งความร่วมมือก็จะเริ่มต้นขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปก็จะเริ่ม รู้สึกพึงพอใจซึ่งกันและกัน การจำกัดขอบเขตร่วมกันจะช่วยในการพัฒนาการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดี ยอมรับซึ่งกันและกันลดอคติต่าง ๆ สาเหตุแห่งความขัดแย้งก็จะลดลง

8. การสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Build Mutual Trust) ทุกคนในหน่วยงาน ต้องแลกเปลี่ยนความเชื่อ เปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งให้และรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างจริงจัง

9. ความสมคูลถูกต้องในการจูงใจ (Legitimize complex Motivation) เนื่องจากบุคคลแต่ละคนมีความต้องการและการจูงใจที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่าสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งเมื่อความต้องการและการจูงใจของกลุ่มเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ก็จะลดความขัดแย้งได้

10. การสร้างความเห็นอกเห็นใจ (Build Empathy) ผู้นำควรชี้แนะให้กลุ่มมองในภาพรวม มองในมุมของฝั่งตรงข้ามเพื่อให้เข้าใจถึงสถานการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นในฝั่งตรงข้าม และเกิดความเห็นอกเห็นใจกัน ก็จะสามารถลดความขัดแย้งได้

ผลของการแก้ไขความขัดแย้ง

วิธีการแก้ไขปัญหของความขัดแย้งอาจทำให้เกิดผลออกมา 4 ประการ ดังนี้

กรณีที่ 1 แพ้ - แพ้ (Lose - Lose) เกิดจากการแก้ปัญหาที่ทำให้เกิดการสูญเสียที่เลวร้ายกว่าความขัดแย้ง เช่น การที่บริษัทสั่งปลดพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ความลับของบริษัทในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ วิธีการที่ใช้แล้วให้ผล แพ้ - แพ้ ได้แก่การหลีกเลี่ยง และการประองคอง ทั้งสองวิธีจัดอยู่ในกลุ่มนี้ เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็ไม่ได้รับผลตามที่ต้องการที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นแม้จะดูเสมือนแก้ปัญหาแต่เป็นการแก้ปัญหาได้ขณะหนึ่งและอาจจะเกิดปัญหานั้นขึ้นได้อีกในระยะต่อมาเพราะสาเหตุที่แท้จริงของความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไข

กรณีที่ 2 แพ้ - ชนะ และ ชนะ - แพ้ (Win - Lose and Lose - Win) ผลของการแก้ปัญหาความขัดแย้งบางครั้งจะทำให้ฝ่ายหนึ่งได้รับชัยชนะ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งแพ้หรือฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์วิธีการจัดการความขัดแย้งที่จะได้ผล แพ้ - ชนะ หรือ ชนะ - แพ้ คือการบังคับ หรือการใช้เป้าหมายอื่นที่สำคัญกว่า วิธีการแก้ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้สาเหตุของความขัดแย้งเพียงแต่ทำให้การขัดแย้งหมดไปในขณะนั้น ผลคือความขัดแย้งจะยังคงอยู่และจะเกิดขึ้นอีก

กรณีที่ 3 ชนะ - ชนะ (Win - Win) เป็นผลการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่พึงปรารถนามากที่สุด โดยทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกหรือได้รับผลในแง่ชนะทั้งสองฝ่าย นั่นคือการแก้ปัญหาแบบมุ่งที่จะให้ทุกฝ่ายตระหนักว่ามีอะไรผิดพลาดและต้องมีการแก้ไข การแก้ความขัดแย้งแบบชนะ - ชนะ เป็นการแก้ความขัดแย้งโดยการพิจารณาเหตุของความขัดแย้งและพยายามขจัดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้ความขัดแย้งมีอยู่หรือเกิดขึ้น

การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ด้วยวิธี Problem solving ทั้งสองฝ่ายจะต้องมาอภิปรายชี้แจงสถานการณ์ร่วมกัน ต้องใช้การสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริง วิธีการ ตลอดจนเป้าหมายที่ต่างกันที่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้ง เมื่อสามารถแจกแจงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้แล้ว จึงพยายามหาวิธีการที่ขจัดหรือทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

สรุป ความขัดแย้งเป็นธรรมชาติที่ต้องเกิดขึ้นในองค์กร เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการอยู่ร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่ 2 บุคคลขึ้นไป สืบเนื่องมาจากความแตกต่างหลายด้านของบุคคล การมาจากสถานที่ที่มีสิ่งแวดล้อมแตกต่างกัน กฎระเบียบ หรือการเลี้ยงดูที่หล่อหลอมเป็นตัวบุคคลแตกต่างกัน ความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะคิด บรรทัดฐาน ภาษา มุมมอง หรือ การรับรู้ ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะทำให้คนในองค์กรไม่เข้าใจกัน มีความต้องการไม่สอดคล้องกัน และนำไปสู่การมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน และความขัดแย้งจะปรากฏขึ้นชัดเจน เมื่อเกิด การรับรู้ว่ายฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอาจมีผลในแง่ลบต่อสิ่งกลุ่มตน หรือ ตนเองคาดหวังไว้ ความขัดแย้งแบ่งออกได้หลายระดับ ได้แก่ ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม หรือองค์การกับองค์การ การตอบสนองต่อความขัดแย้งนั้นเบื้องต้นจำแนกออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ แบบหลีกเลี่ยง แบบยินยอม หรือ ยอมตาม บังคับหรือแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบร่วมมือแก้ปัญหา ซึ่งแต่ละแบบล้วนมีข้อดีข้อเสียและเงื่อนไขในการใช้ให้เหมาะสมต่างกัน สำหรับรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่องค์กรต้องการมากที่สุด คือ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborating) หรือแบบ ชนะ-ชนะ คือการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหา โดยทั้งสองฝ่ายต่างได้รับประโยชน์และความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ภายใต้การมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและหลักสัปปริสธรรม

Obiwuru (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Effects of Leadership Style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development area of Lagos state, Nigeria. ในการศึกษาเป็นการทดสอบผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำในการดำเนินงานขององค์กรขนาดเล็ก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำในสถานประกอบการขนาดเล็ก รูปแบบภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยนถูกนำมาศึกษาในการวิจัยนี้ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานถูกพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องกับการมีความสนใจ การตั้งใจแรง บั่นดาลใจ หรือ การกระตุ้นทางปัญญา/การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้เกิดประสิทธิผลและความพึงพอใจโดยลำดับ พฤติกรรมภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและผลการดำเนินงานถูกพิจารณาว่ามีความผันแปรไปตามโครงสร้าง การให้รางวัล การจัดการโดยไม่มีเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต และความจงรักภักดี หรือการมีความผูกพันกันในองค์กร โดยลำดับ

ซึ่งจากงานวิจัยของ Obiwuru สรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีผลกระทบในเชิงบวกเหมาะกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกแต่ไม่มีนัยสำคัญ สรุปผลการศึกษา ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความเหมาะสมมากกว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มผลการดำเนินงานในธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ดังนั้นข้อเสนอแนะ ควรเลือกใช้รูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในสถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก และสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรมีการพัฒนาหรือเติบโตมากขึ้น

Wang, Shieh & Tang (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy โดยในการศึกษาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำบริวารมี ผู้นำเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ในการพัฒนาจิตใจ กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้งกลยุทธ์ในการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ความเกี่ยวข้องกันระหว่าง

รูปแบบภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผลจากการศึกษานี้ใช้ในการอ้างอิงการดำเนินกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในองค์กร

Erkutlu (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness, the Turkish case โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความมีอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและประสิทธิภาพของผู้นำในธุรกิจโรงแรมขนาดย่อม จากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำในองค์กรและประสิทธิภาพของผู้นำ โดยการศึกษานี้สนับสนุนการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะช่วยกระตุ้นการมีความผูกพันในองค์กรและความพึงพอใจในงานของอุตสาหกรรมการให้บริการ

พระครูสุจิตฺตกิจจานุคฺล (พระเจดีย์ แวงอินทร์) (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง หลักสัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาหลักสัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาความคิดเห็นข้อเสนอแนะแนวทางในหลักธรรม สัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลนครปฐม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 41 ปีขึ้นไปและมีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลนครปฐม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาหลักธรรมสัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยรวมทั้ง 7 ด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้าน บุคคลปวิปริญญาตา (รู้จักบุคคล) เนื่องจากครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลนครปฐม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากในด้านนี้เพราะว่าการรู้จักบุคคลนั้นทำให้รู้จักนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ว่าผู้ใดควรที่จะคบหาหรือผู้ใดไม่ควรคบหา ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ดีนั้นย่อมประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคณะ และ ระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้งสองด้าน คือ คุณภาพจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรม 7 จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

อรนุช โขพิมพ์ (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปปริสธรรม 7 โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ทำงาน และ เพื่อศึกษา

แนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ ผลการวิจัยพบว่า มีความคิดเห็นรายด้านของภาวะผู้นำทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านอรรถัญญาตา ด้านปริสัญญาตา ด้านกาลัญญาตา ด้านบุคคลปโรปรัญาตา ด้านมัตตัญญาตา ด้านธัมมัญญาตา และ ด้านอิตตัญญาตา ตามลำดับ และโดยการจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน และ บุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน

วัชรา คำทะเนตร (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8

ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.13 และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านคือ ด้านธัมมัญญาตา ด้านอรรถัญญาตา ด้านอิตตัญญาตา ด้านมัตตัญญาตา ด้านกาลัญญาตา ด้านปริสัญญาตา และด้านบุคคลัญญาตา พบว่าข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ที่มีเพศแตกต่างกัน ระดับชั้นแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันทุกด้าน ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมด้านอรรถัญญาตาแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในด้านอรรถัญญาตา ด้านกาลัญญาตา ด้านอิตตัญญาตา ด้านกาลัญญาตา และด้านปริสัญญาตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 คือ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากปริมาณงาน

มีจำนวนมากเกินกำลังในแต่ละวัน ทำให้เกิดปัญหาการติดตามงานเข้ามา สาเหตุจากขั้นตอนการสั่งการล่าช้า รีบเร่งในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ทำงานไม่เต็มความสามารถ เนื่องจากไม่สามารถเลือกงานที่ถนัดได้ สภาพการทำงานไม่เอื้ออำนวย ทั้งจำนวนผู้ปฏิบัติงานและเครื่องมือทำให้เกิดผลเสียตามมา ปัญหาบางอย่างรู้สาเหตุแต่ไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะไม่มีหน้าที่แก้ไข ปัญหา แต่มีหน้าที่รวบรวมปัญหาและส่งไป การทำงานที่เหมือนและเท่า ๆ กันของผู้ปฏิบัติงานที่ต่างระดับตำแหน่งกันทำให้เกิดการขาดความเคารพนับถือในความเป็นผู้มีอาวุโสกว่า

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรเน้นแนวนโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน โดยการนำหลักสัปปริสธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณธรรมและจริยธรรม ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์และคุ้มค่าในการปฏิบัติงานของหน่วยข้าราชการต่อไป

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อศึกษาแนวคิด และการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก เพื่อศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์

จากการศึกษาพบว่า บทบาทภาวะผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก ประกอบด้วยพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ การจัดระบบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empower) เป็นการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พละ 4 และสัปปริสธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับกรปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้ดำเนินการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้วางไว้และนำหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสุขสงบและมั่นคงต่อไป

รูปแบบผู้นำที่พึงประสงค์ในยุค โลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและพุทธธรรม ย่อมประการด้วยหลักการ 3 ประการ ดังนี้ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาตน พัฒนาคณะและพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพ สมบูรณ์แบบ ทั้งสองด้าน คือ คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรับปรุงคุณภาพความเป็นผู้นำ คุณภาพบุคลากรในองค์กรและคุณภาพองค์กรให้มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์อยู่เสมอ และ คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนและมั่นคงต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Nahum-Shani & Somech (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB

จากงานวิจัย Nahum-Shani & Somech พบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีความผูกพันกันตามระดับการมุ่งตนเองและมุ่งส่วนรวมของผู้ตาม ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมุ่งส่วนรวมสูง และมุ่งส่วนตนต่ำ ส่วนภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมุ่งส่วนตนสูง และมุ่งส่วนรวมต่ำ จากการศึกษาทราบว่า แนวคิดด้านการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในแง่ของบทบาท นอกเหนือหน้าที่ จะนำไปสู่ความเข้าใจในกลไกว่าบทบาทเหล่านี้มีส่วนสนับสนุนงานหลัก เป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังว่าพนักงานจะประพฤติตนได้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับและอาจมีส่วนทำให้ได้รับผลตอบแทนโดยตรงจากองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์และสังคหวัตถุธรรม

Stoetzer (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AT WORK โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่าง ปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรและ ปัจจัยขององค์กรในด้านสภาพการทำงานและสุขภาพของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของสภาพการทำงานในด้านจิตวิทยาสังคมซึ่งยังมีการศึกษาไม่เพียงพอ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในที่ทำงานสามารถพิจารณาได้จากบุคลิกภาพของบุคคลโดยส่วนใหญ่ หรือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นผลกระทบจากสภาพจิตวิทยาสังคม หรือที่ฝังรากในองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาถึงสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยขององค์กร

จากการศึกษา Stoetzer พบว่าการปรับปรุงจิตวิทยาด้านสภาพแวดล้อมการทำงานระหว่างบุคคลจะช่วยลดความขัดแย้งและการลาออกจากงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานจะช่วยลดความเสี่ยงของพนักงานในเรื่องการพัฒนาไปสู่ภาวะซึมเศร้า หรือความเครียด นอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญในระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ที่แตกต่างกันของแต่ละองค์กรมีค่าเฉลี่ยของการขาดงานที่เกิดขึ้นจากการเจ็บป่วย หรือ ลาป่วยอยู่ในระดับต่ำ องค์กรที่ดูเหมือนมีพนักงานมีสุขภาพแข็งแรงเป็นองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม นึกถึงผู้อื่น มีความเป็นธรรมกับพนักงาน

ธนวรรณ วันทานุ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ มีระดับความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับสูง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีความสัมพันธ์แปรผันตามระหว่างกัน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ ความยุติธรรมในการแบ่งปัน

เนื่องจากสถาบันนิติวิทยาศาสตร์เป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้การดูแลผู้บังคับบัญชาสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างใกล้ชิด สนับสนุนเหมือนญาติพี่น้อง ทำให้องค์กรเกิดความรักใคร่เต็มใจ มุ่งมั่น และทุ่มเท มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรกล้าแสดงออกและเสนอแนะความคิดเห็นของตนแก่องค์กร มีส่วนร่วมกับองค์กรและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้รับบริการและผู้ร่วมงานได้ตลอดเวลา อีกทั้งมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ชัยยา ทองอาบ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในเชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และเพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางของการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

มีสมมติฐานการวิจัยที่ว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงาน ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน แตกต่างกัน

ผลการวิจัยสรุปว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ โดยการจำแนกตามปัจจัย

ส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

กัลยา โชติธาดา (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามสังคหวัตถุกับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อศึกษาการปฏิบัติตามสังคหวัตถุของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อศึกษาการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามสังคหวัตถุกับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามสังคหวัตถุของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านปิยาวาจา ด้านอิตถจริยา ด้านทาน และด้านสมานัตตตา ตามลำดับ ด้านระดับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามากอยู่ 3 ด้านคือ ด้านความร่วมมือ ด้านความสอดคล้อง ด้านระบบการสื่อสาร ตามลำดับและ พบว่า ด้านผู้ประสาน อยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามสังคหวัตถุกับการประสานงานของบุคลากรสำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประสานงานโดยภาพรวมในระดับสูง ($R = 0.745$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สังคหวัตถุทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการประสานงานทุกด้าน

มณีนุช ไพรดี (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ด้าน และเพื่อศึกษาแนวทางการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) ตามสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) ด้าน เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ระยะเวลาทำงาน และ ฝ่าย/แผนกที่สังกัดต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลแต่ละด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน หรือไม่มีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) แตกต่างกัน

ปัจจัยสังกหวัดดู 4 ด้าน ด้านทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และ สมานัตตตา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานบริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยสังกหวัดดู 4 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร้เซอร์วิสเซส (ประเทศไทย) จำกัด (P.C.S.) ในระดับที่สูงมาก ด้านสมานัตตตา ปิยวาจาและ อุตถจริยา ตามลำดับ ด้านทานอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

Ayoko & Chua (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับทีมแบบแผนทางความคิด (Team mental model: TMM) ได้มีการศึกษาถึงบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกันระหว่างทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) และทีมงานประสิทธิภาพ (Team efficacy) ในการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งภายในกลุ่ม

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับ ทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) ขณะที่ทีมแบบแผนทางความคิด มีการเชื่อมต่อกันในทางบวกกับทีมประสิทธิภาพ (Team efficacy) ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าระดับของทีมประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มที่ต่ำ (ความขัดแย้ง ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และ ด้านกระบวนการ) นอกจากนี้ทั้งทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) และทีมประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งภายในกลุ่ม

Greer & Jehn (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง THE PIVOTAL ROLE OF NEGATIVE AFFECT IN UNDERSTANDING THE EFFECTS OF PROCESS CONFLICT ON GROUP PERFORMANCE วัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจกลไกของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม โดยการค้นหาคำอธิบายที่สำคัญของผลกระทบเชิงลบโดยอธิบายถึงผลกระทบเชิงลบของความขัดแย้งด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีม

ความขัดแย้งด้านกระบวนการหรือความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของตรรกะ เป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องเกิดขึ้นเป็นปกติในทีมงานที่ทำงานในองค์กร ความขัดแย้งด้านกระบวนการจะช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสอดคล้องมากขึ้นระหว่างความสามารถของพนักงานและความสามารถที่ต้องการในงาน (Jehn & Bendersky, 2003 อ้างใน Gree & Jehn, 2007), จากงานวิจัยต่าง ๆ เบื้องต้นพบว่าความขัดแย้งด้านกระบวนการมีผลในเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน (e.g., Behfar, Mannix, Peterson, & Trochim, 2002; Greer, Jehn, & Thatcher, 2005, 2006; Hinds & Bailey, 2003;

Vodeseck, 2005 อ้างใน Greer & Jehn, 2007) ยังคงต้องทำการศึกษาเพิ่มขึ้นต่อผลกระทบที่แท้จริงของความขัดแย้งด้านกระบวนการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมงาน

จากการศึกษา Greer และ Jehn พบว่าผลกระทบในเชิงลบมีความสัมพันธ์ระดับกลางระหว่าง ความขัดแย้งด้านกระบวนการและผลการดำเนินงานของทีม นอกจากนี้ได้ทำการทดสอบเรื่องของเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมและบริบทของกลุ่ม ซึ่งอาจมีผลอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านกระบวนการและผลกระทบในเชิงลบ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเป็นธรรมในองค์กร ได้แก่ การปฏิบัติอย่างยุติธรรม การสามารถแสดงความคิดเห็น กระบวนการชัดเจนเป้าหมาย และ บริบทของกลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบของกลุ่ม ความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ จากการศึกษาพบว่าเมื่อสมาชิกส่วนรวมในองค์กรได้มีการแสดงความคิดเห็นมากขึ้น การรับรู้ อุปสรรคที่จะไปถึงเป้าหมายและการแบ่งแยกเป็นกลุ่มย่อยจะลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านกระบวนการและผลกระทบในเชิงลบจะดีขึ้น แสดงให้เห็นว่าผลกระทบในเชิงบวกของความขัดแย้งด้านกระบวนการได้เกิดขึ้นแล้ว

Pyne (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่อง THE EFFECTS OF OCB ON WORK GROUP CONFLICT เพื่อทำการทดสอบว่าการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรมีผลกระทบอย่างไรต่อระดับบรรยากาศความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ ผลที่เกิดขึ้นสมเหตุสมผลกับคุณลักษณะการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการทดสอบโดยการแจกแบบสอบถามให้พนักงานของร้านอาหารฟาสต์ฟู้ดในเมืองตะวันตกของแคนาดา จำนวน 141 คน เกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม พบว่าการเป็นสมาชิกที่ดีภายในองค์กรส่งผลต่อระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มด้านความสัมพันธ์และด้านงานในทิศทางเดียวกัน สรุปจากการศึกษานี้ คือ บรรยากาศการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในกลุ่ม

Matsuo (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japan sales departments วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบการให้ความสำคัญกับลูกค้าส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ และ ส่งผลต่อการจัดการความขัดแย้งทั้งสามประเภท (ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านกระบวนการ) อย่างไร

จากการทดสอบโดยการสร้างแบบจำลองขึ้นมา Makoto พบว่า การให้ความสำคัญกับลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความขัดแย้งด้านงาน และมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ความขัดแย้งด้านงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่ความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อการสร้างนวัตกรรม ผลจาก

การศึกษาชี้ให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับลูกค้ามีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมโดยการปรับปรุงความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ให้เพิ่มขึ้นและลดความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ลง

Jehn & Mannix (2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง THE DYNAMIC NATURE OF CONFLICT: A LONGTUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE จากการศึกษาพบว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะของความขัดแย้ง ผลการปฏิบัติ ๆ งานของกลุ่มที่ดี สามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอยู่ในระดับที่ต่ำ แต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อใกล้ถึงวันกำหนดส่งโครงการ และความขัดแย้งด้านงานจะอยู่ในระดับกลาง ๆ เมื่อกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในระดับกลาง สมาชิกของทีมภายในกลุ่มที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งมีค่าอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน จะมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันในระดับสูง และมีการเปิดใจยอมรับฟังกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มระหว่างความสัมพันธ์ของพวกเขา

กฤษดา เขียววัฒนสุข (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างระหว่างเพศ รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง และรูปแบบการรับมือกับความคลุมเครือที่เกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ (กรณีศึกษาในอุตสาหกรรมคมนาคมของไทย) สมมติฐานและวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาและทดสอบรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อความเครียด และสิ่งที่เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกันในด้านความสัมพันธ์และด้านงาน

ในเรื่องการใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ต่างกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง ผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งและความแตกต่างทางเพศ พบว่า เพศชายจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบยอมตาม แบบแข่งขัน และแบบหลีกเลี่ยง มากตามลำดับ และเพศหญิงจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง แบบร่วมมือ แบบประนีประนอม แบบหลีกเลี่ยง แบบยอมตาม และแบบแข่งขัน มากตามลำดับ พบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงจะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ แบบประนีประนอม

ในเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ ผลจากการวิจัย พบว่า พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ (หรือแบบยินยอม) จะมีความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน หรือแบบหลีกเลี่ยง จะมีความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ที่สูงกว่า

ในเรื่องรูปแบบการจัดการความขัดแย้งที่ส่งต่อความเครียด ผลจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ ฟลิคแมนและคณะ (2000) พบว่า พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง (รองลงมาคือแบบยินยอม) จะมีความเครียดในระดับที่สูงกว่า ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และ แบบประนีประนอม จะมีความเครียดในระดับที่ต่ำกว่า และพนักงานที่มีรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน จะมีความเครียดในระดับที่ต่ำที่สุด

ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ และผลกระทบต่อความเครียด ผลจากการวิจัยพบว่าความขัดแย้งด้านงานมีความสัมพันธ์หรือ มีนัยสำคัญกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ในเชิงบวก จากการศึกษาสนับสนุนผลการวิจัยของ Mooney, Holahan, and Amason (2007) พบว่าความขัดแย้งทั้งสองด้านนี้มักจะเกิดขึ้นร่วมกันบ่อย ๆ และการรับรู้ความขัดแย้งด้านงานสามารถส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ด้วย

นิรมล กลัดสมบูรณ์ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงาน ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการคิดแบบเหมารวม ระดับความเป็นชาตินิยม และระดับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมและความเป็นชาตินิยมที่มีต่อความขัดแย้งภายในกลุ่ม

ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นชาตินิยมของพนักงานไทยอยู่ในระดับมาก เมื่อนำความเป็นชาตินิยมมาทดสอบความสัมพันธ์ต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มทั้ง 3 ประเภท (ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ ด้านกระบวนการ) พบว่ามีเพียงปัจจัยด้านความเป็นชาตินิยมเท่านั้นที่ไม่สามารถพยากรณ์ความขัดแย้งทุกประเภท จึงมีความเป็นไปได้ว่าในบริบทของประเทศไทย ถึงแม้พนักงานคนไทยจะมีความภาคภูมิใจและรักในคนชาติเดียวกันมากกว่าพนักงานที่มาจากชาติอื่น แต่ด้วยวัฒนธรรมที่ค่อนข้างเปิดกว้างต่อการอยู่ร่วมกันกับคนที่แตกต่างจากตนเองและลักษณะงานที่ไม่ต้องใช้การมีปฏิสัมพันธ์กันมาก ส่งผลให้ระดับความเป็นชาตินิยมมีผลต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มน้อย

สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหาร และสมาชิกสภา เขตอำเภอเมืองพะเยา มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและสมาชิกสภา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและสมาชิกสภา จำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรที่ศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มีความขัดแย้งอยู่ในระดับต่ำ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารน้อย โดยผู้บริหารและสมาชิกสภาส่วนใหญ่

ไม่เคยเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง 2) เมื่อพิจารณาพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้ง พบว่า ผู้บริหารและสมาชิกสภา มีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งด้านการร่วมมือ การยอมเป็นผู้ให้ การถอยหนี การมุ่งเอาชนะและการประนีประนอม อยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารและสมาชิกสภา โดยจำแนกตามคุณลักษณะทางประชากรที่ศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งโดยการร่วมมือในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งโดยการประนีประนอมในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สุภกิจิตต์ มากพันธุ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์

จากการศึกษาพบว่า สาเหตุของความขัดแย้งทั้ง 5 ด้าน คือ ความแตกต่างกันของบุคคลในการรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อ ทรัพยากรที่มีจำกัด การติดต่อสื่อสาร ความแตกต่างกันในเป้าหมาย ความขัดแย้งในบทบาท และความสนิทสนมกันเป็นส่วนตัว มีความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ส่วนพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พบว่า ส่วนใหญ่เป็น แบบการประนีประนอม รองลงมา คือ การร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ

สำหรับพฤติกรรมกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ ที่เลือกใช้น้อย ที่สุดคือ การเอาชนะ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสภาพสังคมไทยในชนบทไม่นิยมการแข่งขัน ไม่ต้องการเห็นผู้แพ้ ผู้ชนะ และไม่ชอบวิธีการที่รุนแรงในการแก้ปัญหา ดังที่ Thomas (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, น. 104-105) ได้กล่าวว่า การเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เป็นพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือ ความสูญเสียของผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งการแพ้ชนะ โดยอาศัยอำนาจจากตำแหน่งหรือสถานการณทาง เศรษฐกิจ แสดงการคุกคาม ข่มขู่ หรือแม้แต่การอ้างระเบียบเพียงเพื่อจะให้ตนได้ประโยชน์ และได้ชัยชนะในที่สุด เข้าทำนองที่ว่า ถ้าไม่รบก็ไม่ชนะ ประกอบกับการเอาชนะเป็นการแสดงพฤติกรรมเอาใจตนเองสูง ไม่สนใจ ความรู้สึกของผู้อื่น เป็นผลให้ไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมหรือของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นเหตุผล หนึ่งที่ทำให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ เลือกใช้การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะน้อยที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประพฤตินเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความขัดแย้ง

Salami (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence วัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรสามารถทำนายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้โดยใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวทำนาย

จากการศึกษา Salami พบว่าที่ การใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบบังคับ และแบบหลีกเลี่ยงจะส่งผลต่อแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในเชิงลบ ยิ่งผู้บังคับบัญชา ใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้งสองด้านนี้มากเท่าไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพัฒนาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรน้อยเท่านั้น จากการศึกษานี้อธิบายได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าพวกเขา ถูกปล้น โอกาสที่จะแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น พวกเขา รู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนที่ไม่เป็นธรรม ทำให้พวกเขา ไม่สามารถพัฒนาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ ในทางตรงข้ามพวกเขากลับรู้สึก เสียใจ ผิดหวัง และ พัฒนาทัศนคติที่มีต่อการทำงานและ องค์กรในเชิงลบส่งผลให้พวกเขาแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรลดลง ส่วนรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบประนีประนอมและแบบยินยอมมีนัยสำคัญในการพยากรณ์พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าได้ได้รับ โอกาสในการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับความขัดแย้ง ตลอดจนการมีส่วนร่วม นำในการจัดการความขัดแย้งของพวกเขา และพวกเขาสามารถทำการเจรจาเงื่อนไขต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้พวกเขาสามารถพัฒนาระดับของการแสดงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่สูงจะสามารถเข้าใจความรู้สึกผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สามารถเปลี่ยนความรู้สึกในเชิงลบให้เป็นเชิงบวก และสามารถรับมือกับความเครียดที่มีสาเหตุจากการได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้นพวกเขาจึงสามารถพัฒนาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้มากขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร" ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) และมีวิธีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้การวิจัยได้กำหนดแนวทางในการวิจัย โดยมีลำดับขั้นตอนในการวิจัย และมีระเบียบวิธีการวิจัยในด้าน การกำหนดประชากร การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่จะใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานที่ทำงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา ภายในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน นิคมอุตสาหกรรมไฮเทคบางปะอิน และในอำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา นิคมอุตสาหกรรมนวนคร อำเภอลองหลวง และ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี แบ่งเป็นกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชียและกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา จำนวนประชากรทั้งหมด 44,526 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม: Department of Industrial Works, กันยายน 2558)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา โดยการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนจากการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, pp. 886-887) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และกำหนดความผิดพลาดที่ระดับ ไม่เกินร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างตามสูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดจำนวนประชากรทั้งหมด

$e =$ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ 0.05 (ที่ความเชื่อมั่นร้อยละ 95)

แทนค่า

$$n = \frac{44,526}{1 + (44,526 \times 0.05^2)}$$

$$\approx 396$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 396 คน ดำรงข้อมูล 64 คน ดังนั้นเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นจำนวน 460 คน สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบโควตา (Quota Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย 230 คน และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา 230 คน ดังแสดงในตารางกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 8 บริษัท ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรทั้งหมดและกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อโรงงาน	จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	บริษัทสัญชาติ	กลุ่มบริษัท
บริษัท ชิงเคนแก่น (ประเทศไทย) จำกัด	ปทุมธานี	651	20	ญี่ปุ่น	เอเชีย
บริษัท ไลท้ออน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ปทุมธานี	121	20	ไต้หวัน	เอเชีย
บริษัท ฟาบริเนท จำกัด	ปทุมธานี	4,000	50	ไทย	เอเชีย
บริษัท นิเคิล อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด	ปทุมธานี	5,603	50	ญี่ปุ่น	เอเชีย
บริษัท เบลตัน อินคัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด	ปทุมธานี	4,035	40	ฮ่องกง	เอเชีย
บริษัท แมกเนคอมพิวเตอร์ ฟริชชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	พระนครศรีอยุธยา	1,709	50	ญี่ปุ่น	เอเชีย
บริษัท เบนซ์มาร์ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	พระนครศรีอยุธยา	2,336	90	อังกฤษ - อเมริกา	ยุโรป-อเมริกา
บริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด	พระนครศรีอยุธยา	26,156	140	อเมริกา	ยุโรป-อเมริกา
	รวม	44, 526	460		

ที่มา: กรมโรงงานอุตสาหกรรม (Department of Industrial Works) (กันยายน, 2558)

การสุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ขั้นตอนที่ 2 ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการแบ่งสัดส่วนตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่กำหนด 460 ตัวอย่าง และทำการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง อย่างละเท่ากัน ดังนี้

1. โดยกลุ่มพนักงาน บริษัทเอเชีย ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง รวม 230 คน ใน 6 บริษัท ได้แก่

- 1.1 บริษัท ชิงเดนแก่น จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 20 คน
- 1.2 บริษัท ไทท์ออน อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 20 คน
- 1.3 บริษัท ฟาบริเนท จำกัด จำนวน 50 คน
- 1.4 บริษัท นิเด็ค อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 50 คน
- 1.5 บริษัท เบลตัน อินดัสเตรียล จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 40 คน
- 1.6 บริษัท แมกเนคอมพิวเตอร์ ฟริชชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) จำนวน 50 คน

กลุ่มพนักงานบริษัทเอเชีย มีลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบผสมผสาน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ ร่วมใจระหว่างพนักงานด้วยกัน แต่ก็ต้องมีการพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจากภายนอก บรรยากาศในการทำงานเหมือนกับการทำงานอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ มีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยพนักงานให้ความใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จด้วย โดยองค์กรมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร ผู้นำมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นตัวเลขชัดเจน เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น มุ่งให้บริการลูกค้าเป็นพิเศษ เน้นการแข่งขัน ความริเริ่มของบุคคล และความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย มีขั้นตอน กฎระเบียบในการบริหารงานอย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรเป็นแบบการสั่งการจากบนลงล่าง ให้ความสำคัญกับเรื่องเวลาในการทำงาน การเข้าออกงานตรงตามเวลา พนักงานที่มีผลงานที่ดีจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นพิเศษ แต่ระยะเวลาในการพิจารณาจะ

เน้นผลการปฏิบัติงานในระยะยาวและในเชิงคุณภาพ การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนอกจากการประเมินตามผลการปฏิบัติงานแล้วยังคำนึงถึงระดับอาวุโสด้วย

2. โดยกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พนักงาน ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่าง รวม 230 คน จำนวน 2 บริษัท ได้แก่

2.1 บริษัท เบนซ์มาร์ค อิเล็กทรอนิกส์ (มหาชน) จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 90 คน

2.2 บริษัท เวสเทิร์น ดิจิตอล จำกัด (ประเทศไทย) จำนวน 140 คน

กลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีลักษณะวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบผสมผสาน โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมแบบปรับตัว ผู้นำจะมุ่งสร้างค่านิยมที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้พนักงานสามารถตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็วตลอดเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีความเป็นมืออาชีพ พนักงานได้รับอิสระในการตัดสินใจเองและพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จด้วย โดยองค์กรมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร เน้นการแข่งขันเชิงรุก ความริเริ่มของบุคคล โครงสร้างองค์กรเป็นแบบให้คำปรึกษา และฝึกสอน มากกว่าแบบสั่งการ เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยการเข้าออกงานตรงตามเวลา การสื่อสารเน้นชัดเจนตรงไปตรงมา พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้ พนักงานที่มีผลงานที่ดีจะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเป็นพิเศษ แต่ระยะเวลาในการพิจารณาจะเน้นผลการปฏิบัติงานในระยะยาวและในเชิงคุณภาพ การพิจารณาผลตอบแทนจากการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลทั่วไป โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) และกรอกรายละเอียดในช่องที่กำหนดให้ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) มี 7 ด้าน ทั้งหมดรวม 43 ข้อ โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังกหัตถุ มี 4 ด้าน คือด้าน ทาน 6 ข้อ ด้านปิยวาจา 6 ข้อ ด้านอรรถจริยา 7 ข้อ และด้านสมานัตตตา 7 ข้อ รวมทั้งสิ้น 26 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์ การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 หมายถึง เห็นด้วย
- 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ
- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร แบบประเมินรูปแบบความขัดแย้ง ด้านงาน (Task Conflict) 5 ข้อ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship Conflict) 7 ข้อ และ ด้านกระบวนการ (Process Conflict) 5 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง บ่อยที่สุด
- 4 หมายถึง บ่อย
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง ไม่บ่อย
- 1 หมายถึง ไม่มีเลย

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมี รายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งทั้ง 3 ด้าน มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ เป็นแบบสอบถามรายการ (Check List) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 ได้แก่ ด้านธัมมัญญาตา ด้านอิตถัญญาตา ด้านอิตถัญญาตา ด้านมัตถัญญาตา ด้านกาลัญญาตา ด้านปริสัจญาตา ด้านบุคคลโรปรัญญาตา ตามแนวคิดของ นางอรนุช โขพิมพ์ (อรนุช โขพิมพ์, 2555) แบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ด้านทาน ด้านปิยวาจา ด้านอิตถจริยา และด้านสมานัตตตา ตามแนวคิดของ นายชัยยาทองอาบ (ชัยยาทองอาบ, 2553) และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือ กระบวนการจัดการความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict) ตามแนวความคิดของ Jehn (Jehn, 1995 อ้างใน กฤษฎดา เขียววัฒนสุข, 2553) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ตามแนวคิดของ Jehn และCox (Jehn, 1995 and Cox, 1998 อ้างใน กฤษฎดา เขียววัฒนสุข, 2553) และ ด้านกระบวนการ ตามแนวคิดของ Jehn & Mannix (2001) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดของ ลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยแบ่งระดับการวัดและเกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เทียงตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำ ให้ถูกต้องก่อนนำไปใช้

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ด้านวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ จำนวน 3 ท่าน

5. วิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruency) ดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.67 ขึ้นไป

6. นำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา Cronbach's Alpha (Cronbach's α) โดยงานวิจัยนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม เท่ากับ 0.921 ตัวแปรมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 เท่ากับ 0.958 และความขัดแย้งในองค์กร เท่ากับ 0.954

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัย เรื่อง ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวบรวมไว้ ดังนี้
 - 1.1 หนังสือพิมพ์ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ
 - 1.2 ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
 - 1.3 หนังสือทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายจำนวน 460 คน ที่ทำงานอยู่ในเขตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา ดังนี้
 - 2.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามกับกลุ่มเป้าหมายในเขตอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบในแบบสอบถามและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อนำข้อมูลวิเคราะห์ทางสถิติ
 - 2.3 นำแบบสอบถามที่ได้มาทำการลงรหัส เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล หรือลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนระดับความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 5 ระดับ พิจารณาเป็นรายด้าน รายข้อ และภาพรวม โดยกำหนดช่วงชั้นของคะแนนออกเป็นดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, น. 237)

$$\begin{aligned} \text{ระดับค่าเฉลี่ย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นจึงได้เกณฑ์ในการแปลผลซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21-5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41-4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61-3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81-2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00-1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3. หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัจปุริสธรรม 7 กับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยใช้ Independent Samples t-test, F-test (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม หากพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และ Games-Howell และการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัจปุริสธรรม 7 และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547, น. 319) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	เท่ากับ 0.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. ภาวะผู้นำตามหลักสัจปุริสธรรม 7 และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และ ด้านกระบวนการในองค์กร โดยวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) โดยโปรแกรม AMOS

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานวิจัยเรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา” โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 460 ชุดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาทำการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการทางสถิติตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

4.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามสัปปริสธรรม 7 คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยจำแนกกลุ่ม หรือปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ โดยการใช้ Independent Sample t-test, F-test (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM-Structural Equation Modeling)

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SK	หมายถึง	ค่าความเบ้ที่คำนวณได้ (Skewness)
KUR	หมายถึง	ค่าความโค้งที่คำนวณได้ (Kurtosis)
x^2	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
RMR	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index)
PGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony Goodness of Fit Index)
R Square : R^2	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ ค่าความสัมพันธ์กำลังสอง
***	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
DE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางตรงของตัวแปร (Direct Effect)
IE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร (Indirect Effect)
TE	หมายถึง	ค่าอิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effect)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

SL	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริธรรม 7 (SAPPURISA DHAMMA-7 LEADERSHIP)
SR	หมายถึง	มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 (SANGAHAVATTHU-4 INTERPERSONAL RELATIONSHIP)
OC	หมายถึง	ความขัดแย้งในองค์กร (ORGANIZATIONAL CONFLICT)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกต

TAM	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านธัมมัญญา (THAMMANYUTA)
ATH	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอรรถัญญา (ATTHANYUTA)
ATT	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอรรถัญญา (ATTANYUTA)
MAT	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญา (MATTANYUTA)
KAL	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญา (KALANYUTA)
PAR	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปริสัญญา (PARISANYUTA)
PUK	หมายถึง	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลโปโรปรัญญา (PUKKALAPAROPARANYUTA)
THA	หมายถึง	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน (THAN)
PIY	หมายถึง	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา (PIYAWAJA)
ATJ	หมายถึง	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา (ATTHAJARIYA)
SAM	หมายถึง	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา (SAMANATTATA)
TC	หมายถึง	ความขัดแย้งด้านงาน (TASK CONFLICT)
RC	หมายถึง	ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (RELATIONSHIP CONFLICT)
PC	หมายถึง	ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (PROCESS CONFLICT)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	62	27.00	53	23.00	115	25.00
หญิง	168	73.00	177	77.00	345	75.00
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
21-25ปี	15	6.52	22	9.57	37	8.04
26-30ปี	57	24.78	74	32.17	131	28.48
31-35ปี	73	31.74	55	23.91	128	27.83
36-40ปี	45	19.57	46	20.00	91	19.78
41-45ปี	27	11.74	23	10.00	50	10.87
46ปีขึ้นไป	13	5.65	10	4.35	23	5.00
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 26-30 ปี จำนวน 131 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.48 รองลงมาคือ ช่วงอายุ 31-35 ปี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 27.83 ช่วงอายุ 36-40 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 19.78 ช่วงอายุ 41-45 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 10.87 ช่วงอายุ 21-25 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 8.04 และน้อยที่สุดช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	20.43	86	37.39	133	28.91
ปริญญาตรี	153	66.52	122	53.04	275	59.78
สูงกว่าปริญญาตรี	30	13.04	22	9.57	52	11.30
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 59.78 รองลงมา คือ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 28.9 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพการสมรส

สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	128	55.65	116	50.43	244	53.04
สมรส	93	40.43	101	43.91	194	42.17
หย่า/ หม้าย/ แยกกันอยู่	9	3.91	13	5.65	22	4.78
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีสถานภาพโสด มากที่สุด จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 53.04 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 42.17 และ สถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 4.78 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประสบการณ์การทำงานในองค์กร

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	13	5.65	14	6.09	27	5.87
2-5 ปี	38	16.52	49	21.30	87	18.91
5-10 ปี	77	33.48	73	31.74	150	32.61
11-15 ปี	53	23.04	54	23.48	107	23.26
15 ปี ขึ้นไป	49	21.30	40	17.39	89	19.35
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีระยะเวลาทำงานในองค์กร ช่วง 5-10 ปี มากที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 32.61 รองลงมา คือ ช่วง 11-15 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 23.26 ช่วง 15 ปีขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 19.35 ช่วง 2-5 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 18.91 และน้อยที่สุด ช่วงต่ำกว่า 2 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		ภาพรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 15,000 บาท	38	16.52	56	24.35	94	20.43
15,001-20,000 บาท	37	16.09	63	27.39	100	21.74
20,001-25,000 บาท	51	22.17	27	11.74	78	16.96
25,001-30,000 บาท	31	13.48	15	6.52	46	10.00
30,001-35,000 บาท	15	6.52	27	11.74	42	9.13
มากกว่า 35,000 บาท	58	25.22	42	18.26	100	21.74
รวม	230	100.00	230	100.00	460	100.00

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีรายได้ต่อเดือน คือ 15,001-20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 เท่ากันกับกลุ่มตัวอย่างผู้มีรายได้มากกว่า 35,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 รองลงมา ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 20.43 ผู้มีรายได้ 20,001-25,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 16.96 ผู้มีรายได้ 25,001-30,000 บาท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 และน้อยที่สุดมีรายได้ 30,001-35,000 บาท จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 9.13 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7

เกณฑ์ในการแปลผลซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7

ภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ด้านธัมมัญญตา						3.86	0.59	มาก
1. ท่านรู้ว่าสิ่งใดควรทำและรู้ว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี	100	245	113	1	1	3.96	0.70	มาก
2. ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี	111	239	103	7	0	3.99	0.73	มาก
3. ท่านเป็นผู้รู้หลักการในการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน	57	239	141	23	0	3.72	0.74	มาก
4. ท่านเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของท่านในองค์กร	89	239	108	24	0	3.85	0.79	มาก
5. ท่านวางแผนและจัดแผนงานของท่านได้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร	56	242	148	12	2	3.73	0.72	มาก
6. ท่านปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนที่วางไว้	95	241	108	16	0	3.90	0.76	มาก
ด้านอัตถัญญตา						3.92	0.59	มาก
7. ท่านทราบดีว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน	74	258	114	14	0	3.85	0.71	มาก
8. ท่านมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและการทำงานของท่าน	98	254	94	13	1	3.95	0.74	มาก
9. ท่านเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ท่านกำลังปฏิบัติ	110	244	93	13	0	3.98	0.75	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
10. ท่านพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	64	257	123	16	0	3.80	0.71	มาก
11. ท่านเป็นผู้มีความมุ่งมั่น และมีความพยายามในการทำงานตามหน้าที่ของท่านให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้	112	229	112	7	0	3.97	0.74	มาก
12. ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรเป็นผลมาจากความรู้หน้าที่และการปฏิบัติตามเป้าหมายของท่าน	84	230	129	16	1	3.83	0.77	มาก
13. ท่านทราบดีว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร	131	234	82	12	1	4.05	0.77	มาก
ด้านอัตตัญญูตา						3.68	0.56	มาก
14. ท่านมีส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	38	161	233	25	3	3.45	0.75	มาก
15. ท่านตระหนักดีว่าตนเองมีความสามารถด้านใดและ มีความถนัดในด้านใด	45	265	143	7	0	3.76	0.64	มาก
16. ท่านทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง	70	234	132	24	0	3.76	0.77	มาก
17. ท่านสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและทำการพัฒนาอยู่เสมอ	51	213	174	21	1	3.63	0.75	มาก
18. ท่านเป็นผู้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	68	215	164	12	1	3.73	0.75	มาก
19. ท่านเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	73	213	161	13	0	3.75	0.75	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ด้านมัตตัญญูตา						3.77	0.66	มาก
20. ท่านรู้จักใช้จ่ายตามความเหมาะสมของกำลังทรัพย์ที่ท่านมี	90	189	149	29	3	3.73	0.87	มาก
21. ท่านรู้จักเลือกบริโภคลักษณะที่ดี มีคุณค่า และราคาเหมาะสม	78	226	136	20	0	3.79	0.77	มาก
22. ท่านรู้จักถึงคุณค่าของทรัพยากร โดยใช้อย่างรู้คุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด	64	228	147	19	2	3.72	0.77	มาก
23. ท่านดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตนเอง	69	261	119	11	0	3.84	0.69	มาก
24. ท่านเป็นคนที่น่าสนใจในสิ่งที่ตนเองมี	96	220	123	19	2	3.85	0.81	มาก
25. เมื่อท่านจะใช้จ่ายเงิน เพื่อซื้อสิ่งของใดก็ตาม ท่านจะพิจารณาถึงความจำเป็นเสมอ	107	191	133	26	3	3.81	0.88	มาก
26. ท่านไม่จำเป็นต้องใช้สอยสินค้าตามกระแสแฟชั่น	96	150	170	37	7	3.63	0.95	มาก
ด้านกาลัญญูตา						3.82	0.62	มาก
27. ท่านสามารถปฏิบัติตนเองได้เหมาะสมกับเวลา เช่น รู้ว่าเวลาใดเป็นเวลาทำงาน และเวลาใดควรเป็นเวลาพักผ่อน	83	235	126	13	3	3.83	0.77	มาก
28. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ท่านต้องปฏิบัติก่อนและหลังได้ดี รู้ว่าควรทำสิ่งใด เมื่อใด	86	252	102	20	0	3.88	0.75	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
29. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า	85	227	133	15	0	3.83	0.76	มาก
30. ท่านใช้เวลาได้เป็นประโยชน์ เช่น การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเมื่อมีเวลาว่าง หรือ หารายได้เสริมเมื่อว่างจากการทำงาน	71	179	178	28	4	3.62	0.85	มาก
31. ท่านให้ความสำคัญต่อการรักษาเวลา เมื่อมีการนัดหมาย หรือการเข้าร่วมประชุม	104	246	98	12	0	3.96	0.74	มาก
ด้านปรีชญูตดา						3.91	0.57	มาก
32. ท่านรู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไร เมื่อเข้าไปยังสถานที่ หรือ องค์กรต่าง ๆ	89	274	90	7	0	3.97	0.67	มาก
33. ท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร	85	253	116	6	0	3.91	0.69	มาก
34. ท่านรู้จักวางตนได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลที่คบหาด้วยในแต่ละหน่วยงาน หรือ องค์กรต่าง ๆ	78	267	103	12	0	3.89	0.70	มาก
35. ท่านแสดงกิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ กาลเทศะ เมื่อต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น	85	255	110	10	0	3.90	0.71	มาก
36. ท่านปฏิบัติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี กฎระเบียบขององค์กรต่าง ๆ ได้ อย่างถูกต้อง	89	250	115	5	1	3.92	0.71	มาก
37. ท่านรู้จักวางตนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหากับเพื่อนร่วมงาน	80	242	127	11	0	3.85	0.72	มาก

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					X̄	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
	38. ท่านสามารถปฏิบัติตัวได้กลมกลืนไปกับวัฒนธรรมองค์กร	73	237	139	11			
ด้านปกคณปิโรปรัญญตา						3.84	0.59	มาก
39. ท่านรู้จักเลือกคบหาเพื่อนที่เป็นมิตรและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางที่เหมาะสม	103	243	109	4	1	3.96	0.72	มาก
40. ท่านมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม	81	250	122	7	0	3.88	0.70	มาก
41. ท่านเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะสื่อสารอย่างเหมาะสม	69	241	139	11	0	3.80	0.71	มาก
42. ท่านรู้ว่าควรสนับสนุนหรือส่งเสริมเพื่อนร่วมงานคนใด เพื่อที่เขาจะได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้า	71	250	132	7	0	3.84	0.69	มาก
43. ท่านรู้ว่าควรใช้คำพูดอย่างไรเมื่อมีความจำเป็นต้องตักเตือนเพื่อนร่วมงานของท่าน	58	222	167	12	1	3.70	0.73	มาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7
แบ่งตามกลุ่มบริษัท

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	SK	KUR	\bar{X}	SD	SK	KUR
ธัมมัญญุตตา	3.88	0.52	-0.17	0.18	3.84	0.65	-0.08	-0.70
อรรถัญญุตตา	3.95	0.49	-0.57	1.52	3.88	0.67	-0.25	-0.58
อิตถัญญุตตา	3.70	0.51	0.01	-0.13	3.66	0.60	0.15	-0.50
มัตถัญญุตตา	3.78	0.62	-0.24	-0.06	3.75	0.71	-0.02	-1.03
กาลัญญุตตา	3.82	0.55	-0.42	0.89	3.83	0.68	0.01	-0.86
ปริสัจญุตตา	3.96	0.50	0.26	-0.22	3.83	0.62	0.00	-0.61
ปุคคลปิโรปรัญญุตตา	3.88	0.54	0.14	-0.37	3.80	0.64	0.14	-0.66
รวม	3.85	0.43	-0.13	0.32	3.80	0.57	-0.05	-0.72

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลัก
สัปปริสธรรม 7 ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	ภาพรวมกลุ่มบริษัท				ความหมาย
	\bar{X}	SD	SK	KUR	
ธัมมัญญุตตา	3.86	0.59	-0.14	-0.33	มาก
อรรถัญญุตตา	3.92	0.59	-0.40	0.14	มาก
อิตถัญญุตตา	3.68	0.56	0.08	-0.33	มาก
มัตถัญญุตตา	3.77	0.66	-0.12	-0.65	มาก
กาลัญญุตตา	3.82	0.62	-0.13	-0.23	มาก
ปริสัจญุตตา	3.91	0.57	-0.04	-0.30	มาก
ปุคคลปิโรปรัญญุตตา	3.84	0.59	0.11	-0.51	มาก
รวม	3.83	0.50	-0.12	-0.28	มาก

จากตารางที่ 4.7, 4.8 และ 4.9 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย ($\bar{X} = 3.85$) ค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ($\bar{X} = 3.80$) โดยทั้งสองกลุ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ภาพรวมของของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาภาพรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นรายด้าน พบว่า อัดตัณญา ($\bar{X} = 3.92$) ปริสัญญดา ($\bar{X} = 3.91$) ชัมมัณญา ($\bar{X} = 3.86$) ปุคคปโรปริญญา ($\bar{X} = 3.84$) กาลัญญา ($\bar{X} = 3.82$) มัตตัณญา ($\bar{X} = 3.77$) และอตัณญา ($\bar{X} = 3.68$) ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ 4

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ 4

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ 4	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
ด้านทาน						3.81	0.62	มาก
1. ท่านให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน	73	193	171	21	2	3.68	0.81	มาก
2. ท่านให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อนและต้องการความช่วยเหลือ	70	264	116	9	1	3.85	0.69	มาก
3. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน	95	243	105	16	1	3.90	0.76	มาก
4. ท่านอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานและอื่น ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน	73	219	145	23	0	3.74	0.78	มาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตาม
หลักสังคหวัตถุ 4 (ต่อ)

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5. ท่านมักจะให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยน ความคิดเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการ แก้ปัญหา	70	213	161	15	1	3.73	0.76	มาก
6. ท่านยินดีแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีกับ เพื่อนร่วมงานของท่าน	115	228	106	11	0	3.97	0.76	มาก
ด้านปียวาจา						3.77	0.60	มาก
7. ท่านพูดจาทักทายด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน นำฟังแก่เพื่อนร่วมงาน	56	237	162	5	0	3.75	0.67	มาก
8. ท่านพูดจาด้วยความจริงใจและเต็มใจไม่ มีการแสร้งแกล้งแก่เพื่อนร่วมงาน	105	253	90	12	0	3.98	0.73	มาก
9. ท่านพูดจาด้วยถ้อยคำนุ่มนวลเป็น ประโยชน์ และเป็นกันเองแก่เพื่อนร่วมงาน	68	240	141	11	0	3.79	0.71	มาก
10. เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดการเข้าใจผิด ท่าน ชี้แจงให้เข้าใจด้วยถ้อยคำสุภาพ	57	230	154	18	1	3.70	0.74	มาก
11. ท่านไม่พูดจาในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานฟัง แล้วรู้สึกสะเทือนใจ น้อยใจ หรือคับแค้นใจ	67	214	167	12	0	3.73	0.74	มาก
12. ท่านไม่พูดนินทา ว่าร้ายต่อเพื่อน ร่วมงานด้วยกัน	63	215	155	26	1	3.68	0.79	มาก
ด้านอัตถจริยา						3.80	0.55	มาก
13. ท่านเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทั้ง ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยไม่หวังสิ่งใด ตอบแทน	90	253	113	4	0	3.93	0.69	มาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 (ต่อ)

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
14. ท่านมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีในองค์กร	50	246	149	14	1	3.72	0.70	มาก
15. ท่านปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณี	75	262	117	5	1	3.88	0.68	มาก
16. ท่านไม่นั่งนอนใจ เมื่อเห็นสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์กร	52	259	140	9	0	3.77	0.67	มาก
17. ท่านมีความกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่า มีประโยชน์ต่อองค์กร	67	214	169	10	0	3.73	0.73	มาก
18. ท่านเต็มใจช่วยเหลือองค์กรเมื่อองค์กรเกิดปัญหา ไม่ว่าจะได้รับการร้องขอหรือไม่ก็ตาม	58	254	143	5	0	3.79	0.66	มาก
19. ท่านไม่คำนึงถึงผลตอบแทนใด ๆ หากเห็นว่งานที่ท่านทำเกินกว่าหน้าที่นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	68	233	144	15	0	3.77	0.73	มาก
ด้านสมานัตตตา						3.84	0.58	มาก
20. ท่านให้คำแนะนำและให้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	61	251	134	13	1	3.78	0.71	มาก
21. ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ได้	56	224	167	13	0	3.70	0.71	มาก
22. ท่านปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานทุกคนได้เป็นอย่างดี	67	247	137	9	0	3.81	0.70	มาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตาม
หลักสังคหวัตถุ 4 (ต่อ)

มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความ หมาย
	มาก ที่สุด	ปาน กลาง	น้อย ที่สุด	น้อย	มาก			
	23. ท่านรู้สึกไม่สบายใจ หากต้องทำสิ่งใด ที่เป็นการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน	104	218	127	10			
24. ท่านปฏิบัติตนในฐานะของ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่าง เหมาะสม	68	245	141	5	1	3.81	0.70	มาก
25. ท่านให้ความเป็นกันเองกับเพื่อน ร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีฐานะทาง สังคมแตกต่างจากท่าน	127	225	101	7	0	4.03	0.75	มาก
26. ท่านพร้อมที่จะร่วมทุกข์ ร่วมสุขไปกับ เพื่อนร่วมงานของท่าน	94	228	127	11	0	3.88	0.75	มาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์
ตามหลักสังคหวัตถุ 4 แบ่งตามกลุ่มบริษัท

มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	SK	KUR	\bar{X}	SD	SK	KUR
ด้านทาน	3.91	0.53	-0.09	0.30	3.72	0.69	0.08	-0.71
ด้านปิยวาจา	3.84	0.55	0.13	-0.30	3.71	0.64	0.07	-0.54
ด้านอัธยาศัย	3.83	0.53	0.05	0.23	3.77	0.57	0.08	-0.20
ด้านสมานัตตตา	3.90	0.51	0.02	-0.50	3.79	0.64	-0.06	-0.79
รวม	3.87	0.46	0.17	-0.17	3.75	0.58	-0.01	-0.53

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาพรวมระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ภาพรวมธุรกิจ				ความหมาย
	\bar{X}	SD	SK	KUR	
ด้านทาน	3.81	0.62	-0.09	-0.33	มาก
ด้านปิยวาจา	3.77	0.60	0.04	-0.40	มาก
ด้านอรรถจริยา	3.80	0.55	0.05	-0.02	มาก
ด้านสมานัตตตา	3.84	0.58	-0.10	-0.57	มาก
รวม	3.81	0.53	-0.03	-0.27	มาก

จากตารางที่ 4.10, 4.11 และ 4.12 แสดงว่าระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย ($\bar{X} = 3.87$) ค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ($\bar{X} = 3.75$) โดยทั้งสองกลุ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ภาพรวมของของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาภาพรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมานัตตตา ($\bar{X} = 3.84$) ด้านทาน ($\bar{X} = 3.81$) ด้านอรรถจริยา ($\bar{X} = 3.80$) และด้านปิยวาจา ($\bar{X} = 3.77$) ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร

เกณฑ์ในการแปลผลซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็น บ่อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็น บ่อย

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่บ่อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็น ไม่มีเลย

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร
ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

ความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	ไม่บ่อย	ไม่มีเลย			
ด้านงาน (Task Conflict)						2.54	0.73	ไม่บ่อย
1. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด	12	67	188	167	26	2.72	0.87	ปานกลาง
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีการแสดงความไม่เห็นด้วยในงานที่ท่านทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งเพียงใด	3	68	167	187	35	2.60	0.85	ไม่บ่อย
3. เพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่บ่อยเพียงใด	2	41	155	203	59	2.40	0.84	ไม่บ่อย
4. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด	4	38	154	210	54	2.41	0.83	ไม่บ่อย
5. ท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่าน	10	49	184	174	43	2.58	0.88	ไม่บ่อย

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร
ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	ไม่บ่อย	ไม่มีเลย			
ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)						2.42	0.73	ไม่บ่อย
6. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นมากเพียงใด	4	30	168	196	62	2.39	0.83	ไม่บ่อย
7. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งด้านอารมณ์มากเพียงใด	3	56	155	184	62	2.47	0.90	ไม่บ่อย
8. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความรู้สึกบึ้งตึง หรือ โกรธเคือง ปรากฏอยู่มากเพียงใด	3	38	149	209	61	2.38	0.84	ไม่บ่อย
9. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงานมากเพียงใด	4	26	164	206	60	2.37	0.81	ไม่บ่อย
10. ในกลุ่มงานของท่านผู้ร่วมงานบางคน มีพฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่น ๆ มากเพียงใด	5	27	138	181	109	2.21	0.91	ไม่บ่อย
11. ในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาลับหลัง เกิดขึ้นมากเพียงใด	19	73	164	158	46	2.70	0.99	ปานกลาง
12. ลักษณะการทำงานแบบไม่เป็นมิตร เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานของท่าน มากเพียงใด	5	45	155	184	71	2.41	0.90	ไม่บ่อย

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร
ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ (ต่อ)

ความขัดแย้งในองค์กร	ระดับความคิดเห็น (จำนวน)					\bar{X}	SD	ความหมาย
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	ไม่บ่อย	ไม่มีเลย			
ด้านกระบวนการ (Process Conflict)						2.50	0.77	ไม่บ่อย
13. ในที่ทำงานของท่าน มีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไร หรือใครควรทำอะไร บ่อยครั้งเพียงใด	13	65	160	175	47	2.61	0.95	ปานกลาง
14. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการทำงาน บ่อยครั้งเพียงใด	3	68	137	198	54	2.50	0.91	ไม่บ่อย
15. บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่น เพราะไม่ยอมรับขั้นตอนการทำงานที่เสียเวลา	11	64	160	169	56	2.58	0.95	ไม่บ่อย
16. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความขัดแย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคน บ่อยครั้งเพียงใด	4	48	138	208	62	2.40	0.88	ไม่บ่อย
17. บ่อยครั้งเพียงใด ที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่	3	46	148	207	56	2.42	0.85	ไม่บ่อย

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท

ความขัดแย้งในองค์กร	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	SK	KUR	\bar{X}	SD	SK	KUR
ด้านงาน	2.60	0.77	0.19	-0.29	2.49	0.69	-0.03	-0.41
ด้านความสัมพันธ์	2.38	0.77	0.20	-0.39	2.45	0.69	0.00	-0.27
ด้านกระบวนการ	2.50	0.81	0.23	-0.54	2.50	0.74	0.02	-0.56
รวม	2.50	0.72	0.20	-0.43	2.48	0.65	-0.08	-0.52

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กร ตามภาพรวมกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ความขัดแย้งในองค์กร	ภาพรวมธุรกิจ				ความหมาย
	\bar{X}	SD	SK	KUR	
ด้านงาน	2.54	0.73	0.12	-0.28	ไม่บ่อย
ด้านความสัมพันธ์	2.42	0.73	0.10	-0.35	ไม่บ่อย
ด้านกระบวนการ	2.50	0.77	0.14	-0.54	ไม่บ่อย
รวม	2.49	0.68	0.09	-0.44	ไม่บ่อย

จากตารางที่ 4.13, 4.14 และ 4.15 แสดงว่าระดับความคิดเห็นความขัดแย้งในองค์กรของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย ($\bar{X} = 2.50$) ค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ($\bar{X} = 2.48$) โดยทั้งสองกลุ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่บ่อย

ภาพรวมของของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นของความขัดแย้งในองค์กร อยู่ในระดับไม่บ่อย ($\bar{X} = 2.49$) เมื่อพิจารณาภาพรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงาน ($\bar{X} = 2.54$) ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 2.50$) และด้านความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 2.42$) ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่บ่อย

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน

H₀: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ชาย	2.76	0.80	1.891	0.060	2.52	0.68	0.380	0.704
หญิง	2.54	0.75			2.48	0.70		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.179, Sig. = 0.672, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.010, Sig. = 0.920)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ

ระดับอายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
21-25ปี	2.63	0.93	2.030	0.075	2.48	0.91	0.609	0.693
26-30ปี	2.60	0.77			2.56	0.66		
31-35ปี	2.78	0.76			2.53	0.64		
36-40ปี	2.50	0.83			2.40	0.70		
41-45ปี	2.49	0.51			2.33	0.72		
46ปีขึ้นไป	2.15	0.59			2.42	0.66		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.030, Sig. = 0.075, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.509, Sig. = 0.162)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงาน ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.62	0.86	0.028	0.973	2.66	0.71	4.432	0.013*
ปริญญาตรี	2.60	0.75			2.38	0.66		
สูงกว่าปริญญาตรี	2.58	0.72			2.40	0.68		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.936, Sig. = 0.394, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.044, Sig. = 0.957)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.66	2.38	2.40
ปริญญาตรี		0.28*	0.26
สูงกว่าปริญญาตรี			-0.02

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ 0.28, Sig. เท่ากับ 0.013)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
โสด	2.66	0.77	3.007	0.051	2.45	0.70	0.441	0.644
สมรส	2.58	0.74			2.50	0.67		
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2.02	0.70			2.63	0.86		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.336, Sig. = 0.715, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.069, Sig. = 0.933)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H₀: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่า 2 ปี	2.43	0.80	3.924	0.004*	2.01	1.01	3.232	0.013*
2 - 5 ปี	2.64	0.82	(Welch = 4.740, Sig. = 0.002*)		2.70	0.57	(Welch = 2.548, Sig. = 0.047*)	
5 - 10 ปี	2.84	0.79			2.51	0.61		
11 - 15 ปี	2.53	0.78			2.39	0.73		
15 ปีขึ้นไป	2.32	0.55			2.46	0.71		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.841, Sig. = 0.025, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 6.013, Sig. = .000)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าความแปรปรวนของทั้งกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาไม่เท่ากัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธี Games-Howell

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย					กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา						
		ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป		ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	2.43	2.64	2.84	2.53	2.32	\bar{X}	2.01	2.70	2.51	2.39	2.46
ต่ำกว่า 2 ปี	2.43		-0.21	-0.41	-0.10	0.11	2.01		-0.69	-0.50	-0.38	-0.45
p-value			0.922	0.463	0.993	0.990			0.156	0.417	0.685	0.561
2 - 5 ปี	2.64			-0.19	0.11	0.32	2.70			0.19	0.31	0.24
p-value				0.744	0.967	0.224				0.405	0.120	0.415
5 - 10 ปี	2.84				0.30	0.51	2.51				0.12	0.05
p-value					0.197	0.000*					0.864	0.995
11 - 15 ปี	2.53					0.21	2.39					-0.07
p-value						0.516						0.991
15 ปีขึ้นไป	2.32						2.46					
p-value												

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ 0.51, Sig. เท่ากับ 0.000)

และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงาน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ระดับรายได้ต่อเดือน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
น้อยกว่า 15,000 บาท	2.58	0.94	1.935	0.090	2.53	0.80	1.311	0.260
15,001 - 20,000 บาท	2.42	0.65	(Welch = 2.884, Sig. = 0.019*)		2.59	0.68		
20,001 - 25,000 บาท	2.78	0.74		2.32	0.54			
25,001 - 30,000 บาท	2.68	0.88			2.60	0.72		
30,001 - 35,000 บาท	2.20	0.51			2.26	0.61		
35,001 บาทขึ้นไป	2.63	0.68			2.49	0.67		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 3.177, Sig. = 0.009, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.863, Sig. = 0.507)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ตอบ

แบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามรายได้ โดย Games-Howell

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บาท	20,000 บาท	25,000 บาท	30,000 บาท	35,000 บาท	บาทขึ้นไป
	2.58	2.42	2.78	2.68	2.20	2.63	
น้อยกว่า 15,000 บาท	2.58	0.16	-0.20	-0.09	0.38	-0.05	
15,001 - 20,000 บาท	2.42		-0.36	-0.26	0.22	-0.21	
20,001 - 25,000 บาท	2.78			0.11	0.58*	0.15	
25,001 - 30,000 บาท	2.68				0.48	0.05	
30,001 - 35,000 บาท	2.20					-0.43	
35,001 บาทขึ้นไป	2.63						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บาท มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่าผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บาท (ผลต่าง เท่ากับ 0.58, Sig. เท่ากับ 0.017)

สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม

อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ชาย	2.43	0.76	0.574	0.567	2.41	0.64	-0.539	0.590
หญิง	2.36	0.77			2.47	0.71		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.135, Sig. = 0.714, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.914, Sig. = 0.168)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม

อิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ

ระดับอายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
21-25ปี	2.40	0.88	1.162	0.329	2.44	0.91	0.309	0.907
26-30ปี	2.45	0.80			2.45	0.64		
31-35ปี	2.50	0.76			2.51	0.74		
36-40ปี	2.21	0.79			2.38	0.68		
41-45ปี	2.33	0.67			2.53	0.63		
46ปีขึ้นไป	2.13	0.54			2.33	0.65		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.181, Sig. = 0.319, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.808, Sig. = 0.112)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.43	0.87	0.114	0.892	2.59	0.70	3.223	0.042*
ปริญญาตรี	2.37	0.75			2.39	0.69		
สูงกว่าปริญญาตรี	2.35	0.70			2.25	0.65		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.774, Sig. = 0.172, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.454, Sig. = 0.635)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ (โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD))

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.59	2.39	2.25
ปริญญาตรี		0.20*	0.34*
สูงกว่าปริญญาตรี			0.14

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ 0.20, Sig. เท่ากับ 0.040) และผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ 0.34, Sig. เท่ากับ 0.037)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
โสด	2.40	0.79	1.160	0.315	2.43	0.73	0.751	0.473
สมรส	2.39	0.75			2.50	0.65		
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	2.00	0.69			2.27	0.73		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.630, Sig. = 0.533, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.880, Sig. = 0.416)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยวิธี Games-Howell

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่า 2 ปี	2.33	0.86	4.098	0.003*	2.01	0.97	2.885	0.023*
2 - 5 ปี	2.41	0.84	(Welch = 4.275,		2.62	0.55	(Welch = 2.252,	
5 - 10 ปี	2.64	0.80	Sig. = 0.004*)		2.47	0.69	Sig. = 0.073)	
11 - 15 ปี	2.19	0.73			2.32	0.73		
15 ปีขึ้นไป	2.17	0.54			2.55	0.63		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 3.806, Sig. = 0.005, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 4.887, Sig. = 0.001)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน แต่ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 แต่เนื่องจากค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน
โดย Games-Howell

ประสบการณ์การ ทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 2 ปี	2.33		-0.08	-0.31	0.14	0.15
2 - 5 ปี	2.41			-0.23	0.21	0.23
5 - 10 ปี	2.64				0.45*	0.46*
11 - 15 ปี	2.19					0.02
15 ปีขึ้นไป	2.17					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ 0.45, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ 0.46, Sig. เท่ากับ 0.001)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้

ระดับรายได้ต่อเดือน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
น้อยกว่า 15,000 บาท	2.43	0.94	1.612	0.158	2.55	0.80	1.386	0.231
15,001 - 20,000 บาท	2.25	0.72	(Welch = 1.600, Sig. = 0.170)		2.52	0.66		
20,001 - 25,000 บาท	2.58	0.78			2.32	0.66		
25,001 - 30,000 บาท	2.45	0.80			2.65	0.72		
30,001 - 35,000 บาท	2.08	0.75			2.24	0.57		
35,001 บาทขึ้นไป	2.30	0.61			2.37	0.65		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.586, Sig. = 0.027, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.938, Sig. = 0.089)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ

เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ชาย	2.65	0.86	1.658	0.099	2.55	0.68	0.590	0.555
หญิง	2.45	0.78			2.48	0.76		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.290, Sig. = 0.275, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.905, Sig. = 0.343)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ

ระดับอายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
21-25ปี	2.73	1.06	1.177	0.321	2.51	0.96	0.908	0.476
26-30ปี	2.51	0.91	(Welch = 1.683, Sig. = 0.152)		2.52	0.69		
31-35ปี	2.62	0.79			2.60	0.72		
36-40ปี	2.37	0.77			2.51	0.68		
41-45ปี	2.43	0.65			2.23	0.79		
46ปีขึ้นไป	2.20	0.46			2.32	0.81		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 4.778, Sig. = 0.000, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.638, Sig. = 0.151)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.45	0.94	0.234	0.792	2.60	0.83	1.428	0.242
ปริญญาตรี	2.53	0.81	(Welch = 0.265,		2.43	0.69		
สูงกว่าปริญญาตรี	2.45	0.57	Sig. = 0.768)		2.44	0.61		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 4.954, Sig. = 0.008, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.844, Sig. = 0.060)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพสมรส มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
โสด	2.54	0.82	2.804	0.063	2.49	0.76	0.894	0.411
สมรส	2.51	0.79			2.54	0.71		
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	1.89	0.55			2.25	0.74		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.039, Sig. = 0.133, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.209, Sig. = 0.812)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ต่ำกว่า 2 ปี	2.43	0.93	3.108	0.016*	2.16	1.03	2.949	0.021*
2 - 5 ปี	2.68	0.96	(Welch = 3.437, Sig. = 0.013*)		2.76	0.57	(Welch = 3.215, Sig. = 0.018*)	
5 - 10 ปี	2.69	0.79			2.53	0.75		
11 - 15 ปี	2.33	0.79			2.36	0.73		
15 ปีขึ้นไป	2.28	0.59			2.43	0.73		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 5.103, Sig. = 0.001, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 5.079, Sig. = 0.001)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ระดับ 0.05 เนื่องจากค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดย Games-Howell

ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย					กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา					
	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป	
\bar{X}	2.43	2.68	2.69	2.33	2.28	\bar{X}	2.16	2.76	2.53	2.36	2.43
ต่ำกว่า 2 ปี	2.43	-0.25	-0.25	0.10	0.15	2.16	-0.60	-0.37	-0.21	-0.27	
p-value		0.915	0.880	0.996	0.980		0.270	0.702	0.953	0.894	
2 - 5 ปี	2.68		0.00	0.35	0.40	2.76		0.23	0.40	0.33	
p-value			1.000	0.355	0.171			0.088	0.023*	0.137	
5 - 10 ปี	2.69			0.35	0.40	2.53			0.17	0.10	
p-value				0.098	0.012*				0.722	0.952	
11 - 15 ปี	2.33				0.05	2.36				-0.06	
p-value					0.996					0.994	
15 ปีขึ้นไป	2.28					2.43					
p-value											

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.38 พบว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่างเท่ากับ 0.40, Sig. เท่ากับ 0.012)

และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ 0.40, Sig. เท่ากับ 0.023)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้

รายได้ต่อเดือน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
น้อยกว่า 15,000 บ.	2.39	1.04	1.098	0.362	2.55	0.93	1.060	0.384
15,001 - 20,000 บ.	2.41	0.82	(Welch = 1.086,		2.57	0.75	(Welch = 1.564,	
20,001 - 25,000 บ.	2.65	0.67	Sig. = 0.375)		2.22	0.54	Sig. = 0.180)	
25,001 - 30,000 บ.	2.58	0.79			2.63	0.68		
30,001 - 35,000 บ.	2.20	0.84			2.47	0.70		
35,001 บ. ขึ้นไป	2.54	0.73			2.46	0.57		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 3.355, Sig. = 0.006, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 5.499, Sig. = 0.000)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.39 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ

สัปปริสธรรม 7	เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ด้านธัมมัญญา	ชาย	3.91	0.56	0.515	0.607	3.79	0.76	-0.508	0.613
	หญิง	3.87	0.51			3.85	0.61		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.152 , Sig. = 0.697 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 11.139, Sig. = 0.001)									
ด้านอรรถัญญา	ชาย	4.02	0.50	1.198	0.232	3.78	0.84	-1.080	0.284
	หญิง	3.93	0.48			3.91	0.61		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.076 , Sig. = 0.782 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 22.145, Sig. = .000)									
ด้านอรรถัญญา	ชาย	3.75	0.51	0.928	0.354	3.60	0.69	-0.783	0.436
	หญิง	3.68	0.51			3.68	0.57		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.298 , Sig. = 0.586 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 6.352, Sig. = 0.012)									

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ (ต่อ)

สัปรีสธรรม 7	เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ด้านมัตตัญญา	ชาย	3.82	0.65	0.622	0.535	3.64	0.76	-1.319	0.188
	หญิง	3.77	0.60			3.78	0.69		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.466, Sig. = 0.495 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.331, Sig. = 0.250)									
ด้านกาลัญญา	ชาย	3.81	0.54	-0.130	0.897	3.71	0.73	-1.473	0.142
	หญิง	3.82	0.55			3.87	0.67		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.007, Sig. = 0.931 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.370, Sig. = 0.243)									
ด้านปริสัญญา	ชาย	4.06	0.48	1.895	0.059	3.72	0.72	-1.233	0.221
	หญิง	3.92	0.50			3.86	0.59		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.000, Sig. = 0.994 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 10.311, Sig. = 0.002)									
ด้านปุคคลป- โรปริญญา	ชาย	3.98	0.59	1.800	0.073	3.68	0.64	-1.510	0.132
	หญิง	3.84	0.51			3.83	0.63		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.663, Sig. = 0.198 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.043, Sig. = 0.308)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดพุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้าน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ

สัปปริสธรรม 7	อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านธัมมัญญา	21-25ปี	3.69	0.56	3.632	0.004*	3.31	0.69	12.705	0.000*
	26-30ปี	3.76	0.51			3.64	0.59		
	31-35ปี	3.84	0.50			3.84	0.58		
	36-40ปี	3.94	0.55			4.00	0.55		
	41-45ปี	4.06	0.48			4.41	0.54		
	46ปีขึ้นไป	4.29	0.42			4.42	0.39		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.344 , Sig. = 0.886 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.157, Sig. = 0.331)									
ด้านอรรถัญญา	21-25ปี	3.81	0.38	2.026	0.076	3.52	0.74	11.617	0.000*
	26-30ปี	3.87	0.57			3.61	0.67	(Welch = 14.299,	
	31-35ปี	3.92	0.47			3.91	0.57	Sig. = 0.000*)	
	36-40ปี	4.00	0.40			4.04	0.54		
	41-45ปี	4.13	0.46			4.45	0.51		
	46ปีขึ้นไป	4.18	0.50			4.53	0.37		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.568, Sig. = 0.170 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 3.265, Sig. = 0.007)									
ด้านอรรถัญญา	21-25ปี	3.81	0.58	0.939	0.457	3.45	0.70	5.253	0.000*
	26-30ปี	3.69	0.46			3.49	0.56		
	31-35ปี	3.64	0.54			3.65	0.55		
	36-40ปี	3.67	0.52			3.79	0.52		
	41-45ปี	3.73	0.49			4.03	0.63		
	46ปีขึ้นไป	3.94	0.51			4.07	0.64		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.668 , Sig. = 0.648 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.069, Sig. = 0.378)									
ด้านมัตตัญญา	21-25ปี	3.57	0.80	2.767	0.019*	3.48	0.70	9.749	0.000*
	26-30ปี	3.76	0.59			3.41	0.65		
	31-35ปี	3.68	0.59			3.91	0.70		
	36-40ปี	3.82	0.55			3.91	0.59		
	41-45ปี	3.96	0.68			4.32	0.51		
	46ปีขึ้นไป	4.23	0.50			3.90	0.78		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.133 , Sig. = 0.344 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.047, Sig. = 0.073)									

ตารางที่ 4.41 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านของ พนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ (ต่อ)

สัปรีศธรรม 7	อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านกาลัญญา	21-25ปี	3.80	0.47	0.586	0.710	3.45	0.57	7.033	0.000*
	26-30ปี	3.80	0.53			3.57	0.66	(Welch = 7.515,	
	31-35ปี	3.76	0.56			4.00	0.75	Sig. = 0.000*)	
	36-40ปี	3.83	0.53			3.97	0.56		
	41-45ปี	3.90	0.62			4.20	0.56		
	46ปีขึ้นไป	4.00	0.53			4.12	0.60		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.727, Sig. = 0.603 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 3.173, Sig. = 0.009)									
ด้านปริศัญญา	21-25ปี	4.00	0.47	0.872	0.501	3.55	0.65	7.094	0.000*
	26-30ปี	3.89	0.43			3.65	0.62		
	31-35ปี	3.95	0.46			3.79	0.58		
	36-40ปี	3.95	0.52			3.94	0.53		
	41-45ปี	3.97	0.59			4.29	0.53		
	46ปีขึ้นไป	4.21	0.68			4.33	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.190, Sig. = 0.056 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.838, Sig. = 0.106)									
ด้านบุคคลปรโรปัญญา	21-25ปี	3.95	0.60	0.541	0.745	3.55	0.64	8.213	0.000*
	26-30ปี	3.89	0.52			3.66	0.62		
	31-35ปี	3.83	0.52			3.75	0.61		
	36-40ปี	3.82	0.54			3.78	0.53		
	41-45ปี	3.93	0.53			4.43	0.59		
	46ปีขึ้นไป	4.05	0.69			4.28	0.48		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.492, Sig. = 0.782 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.976, Sig. = 0.433)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านซัมมัญญา และด้านมัตตัญญาแตกต่างกัน และผู้ตอบ

แบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรม 7 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และด้านที่ค่าความแปรปรวนไม่เท่ากันจึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.42 ถึง 4.48 ดังนี้



ตารางที่ 4.42 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านซัมมัณฑุตา โดยวิธี LSD

อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย						กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา						
	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป	
\bar{X}	3.69	3.76	3.84	3.94	4.06	4.29	\bar{X}	3.31	3.64	3.84	4.00	4.41	4.42
21-25ปี	3.69	-0.07	-0.16	-0.25	-0.37	-0.61	3.31	-0.33	-0.53	-0.69	-1.10	-1.11	
p-value		0.645	0.283	0.099	0.027*	0.002*		0.020*	0.000*	0.000*	0.000*	0.000*	
26-30ปี	3.76		-0.09	-0.18	-0.30	-0.54	3.64		-0.20	-0.36	-0.77	-0.78	
p-value			0.334	0.073	0.013*	0.001*			0.054	0.001*	0.000*	0.000*	
31-35ปี	3.84			-0.10	-0.21	-0.45	3.84			-0.16	-0.57	-0.58	
p-value				0.322	0.068	0.004*				0.156	0.000*	0.004*	
36-40ปี	3.94				-0.11	-0.35	4.00				-0.41	-0.42	
p-value					0.356	0.029*					0.006*	0.039*	
41-45ปี	4.06					-0.24	4.41					-0.01	
p-value						0.166						0.960	
46ปีขึ้นไป	4.29						4.42						
p-value													

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.42 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านชั้นมัธยมศึกษาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามอายุ เป็นรายกลุ่มพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.37, Sig. เท่ากับ 0.027)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.61, Sig. เท่ากับ 0.002)

(3) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.30, Sig. เท่ากับ 0.013)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.001)

(5) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.45, Sig. เท่ากับ 0.004)

(6) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.35, Sig. เท่ากับ 0.029)

และระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านชั้นมัธยมศึกษาของพนักงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายกลุ่มพบว่ามีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 12 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 26-30 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.33, Sig. เท่ากับ 0.020)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.53, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.69, Sig. เท่ากับ 0.000)

(4) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -1.01, Sig. เท่ากับ 0.000)

(5) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัชฌิมน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -1.11, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.36, Sig. เท่ากับ 0.001)

(7) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.77, Sig. เท่ากับ 0.000)

(8) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.78, Sig. เท่ากับ 0.000)

(9) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.57, Sig. เท่ากับ 0.000)

(10) ผู้มีอายุ 31-55 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.58, Sig. เท่ากับ 0.004)

(11) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.006)

(12) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาลน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.039)

ตารางที่ 4.43 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัตถิภาวนา โดย Games-Howell

อายุ	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
\bar{X}	3.52	3.61	3.91	4.04	4.45	4.53
21-25ปี	3.52	-0.09	-0.39	-0.52	-0.93*	-1.01*
26-30ปี	3.61		-0.29	-0.43*	-0.84*	-0.92*
31-35ปี	3.91			-0.13	-0.55*	-0.62*
36-40ปี	4.04				-0.42*	-0.49*
41-45ปี	4.45					-0.08
46ปีขึ้นไป	4.53					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม 7 ด้านอรรถิณูตของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 9 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.93, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -1.01, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.003)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.84, Sig. เท่ากับ 0.000)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.92, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.002)

(7) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.62, Sig. เท่ากับ 0.004)

(8) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.032)

(9) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.49, Sig. เท่ากับ 0.027)

ตารางที่ 4.44 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัตตัญญา โดย LSD

อายุ	21-25ปี 26-30ปี 31-35ปี 36-40ปี 41-45ปี 46ปีขึ้นไป						
	\bar{X}	3.45	3.49	3.65	3.79	4.03	4.07
21-25ปี	3.45		-0.04	-0.20	-0.34*	-0.58*	-0.62*
26-30ปี	3.49			-0.16	-0.30*	-0.54*	-0.58*
31-35ปี	3.65				-0.14	-0.38*	-0.42*
36-40ปี	3.79					-0.24	-0.28
41-45ปี	4.03						-0.04
46ปีขึ้นไป	4.07						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.44 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.34, Sig. เท่ากับ 0.022)
- (2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.58, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.62, Sig. เท่ากับ 0.005)
- (4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.30, Sig. เท่ากับ 0.006)
- (5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.58, Sig. เท่ากับ 0.003)
- (7) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.38, Sig. เท่ากับ 0.008)

(8) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญุตน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป
(ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.035)



ตารางที่ 4.45 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ บริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านมัตตัญญา โดยวิธี LSD

อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย						กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา					
	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
	\bar{X}						\bar{X}					
21-25ปี	3.57	-0.19	-0.11	-0.25	-0.39	-0.66	3.48	0.07	-0.43	-0.43	-0.84	-0.42
p-value		0.285	0.538	0.171	0.046*	0.004*		0.699	0.008*	0.011*	0.000*	0.091
26-30ปี	3.76		0.08	-0.06	-0.20	-0.47	3.41		-0.50	-0.50	-0.91	-0.49
p-value			0.442	0.621	0.151	0.012*			0.000*	0.000*	0.000*	0.027*
31-35ปี	3.68			-0.14	-0.29	-0.55	3.91			0.00	-0.41	0.01
p-value				0.217	0.037*	0.003*				0.973	0.012*	0.949
36-40ปี	3.82				-0.14	-0.41	3.91				-0.41	0.01
p-value					0.329	0.032*					0.013*	0.965
41-45ปี	3.96					-0.27	4.32					0.42
p-value						0.191						0.086
46ปีขึ้นไป	4.23						3.90					
p-value												

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน มัดตัญญูตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.39, Sig. เท่ากับ 0.046)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.66, Sig. เท่ากับ 0.004)

(3) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.47, Sig. เท่ากับ 0.012)

(4) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.29, Sig. เท่ากับ 0.037)

(5) ผู้มีอายุ 31-35ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.003)

(6) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.032)

และ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 9 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.008)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.011)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.84, Sig. เท่ากับ 0.000)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.000)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัดตัญญูตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.91, Sig. เท่ากับ 0.000)

(7) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.49, Sig. เท่ากับ 0.027)

(8) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.012)

(9) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.013)

ตารางที่ 4.46 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านกาลัญญา โดยวิธี Games-Howell

อายุ	อายุ						
	\bar{X}	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
21-25ปี	3.45	3.45	-0.12	-0.55*	-0.52*	-0.75*	-0.67
26-30ปี	3.57		3.57	-0.43*	-0.40*	-0.63*	-0.55
31-35ปี	4.00			4.00	0.03	-0.20	-0.12
36-40ปี	3.97				3.97	-0.23	-0.15
41-45ปี	4.20					4.20	0.08
46ปีขึ้นไป	4.12						4.12

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.46 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน กาลัญญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็น รายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.013)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.52, Sig. เท่ากับ 0.012)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.75, Sig. เท่ากับ 0.001)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.013)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.007)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.63, Sig. เท่ากับ 0.001)

ตารางที่ 4.47 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านปริสัญญาตา โดยวิธี LSD

อายุ	\bar{X}	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
		3.55	3.65	3.79	3.94	4.29	4.33
21-25ปี	3.55		-0.10	-0.25	-0.40*	-0.74*	-0.78*
26-30ปี	3.65			-0.15	-0.29*	-0.64*	-0.68*
31-35ปี	3.79				-0.15	-0.49*	-0.53*
36-40ปี	3.94					-0.34*	-0.39
41-45ปี	4.29						-0.04
46ปีขึ้นไป	4.33						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.47 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้าน ปริสัญญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็น รายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 9 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปริสัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.010)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปริสัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.74, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปริสัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.78, Sig. เท่ากับ 0.001)

- (4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.29, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.64, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.68, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (7) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.49, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (8) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.53, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (9) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.34, Sig. เท่ากับ 0.022)

ตารางที่ 4.48 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านบุคลิกปรัญญตาด โดยวิธี LSD

อายุ	ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7					
	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
\bar{X}	3.55	3.66	3.75	3.78	4.43	4.28
21-25ปี	3.55	-0.12	-0.20	-0.23	-0.88*	-0.73*
26-30ปี	3.66		-0.09	-0.12	-0.76*	-0.62*
31-35ปี	3.75			-0.03	-0.68*	-0.53*
36-40ปี	3.78				-0.65*	-0.50*
41-45ปี	4.43					0.15
46ปีขึ้นไป	4.28					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.48 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านบุคลิกปรัญญตาดของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 8 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.88, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.73, Sig. เท่ากับ 0.001)

(3) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.76, Sig. เท่ากับ 0.000)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.62, Sig. เท่ากับ 0.002)

(5) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.68, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.53, Sig. เท่ากับ 0.010)

(7) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.65, Sig. เท่ากับ 0.000)

(8) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัญญุตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.016)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.49 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา

สัปรีสธรรม 7	ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านธัมมัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.81	0.54	1.546	0.215	3.74	0.61	11.811	0.000*
	ปริญญาตรี	3.88	0.50			3.80	0.64		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.02	0.60			4.44	0.51		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.312 , Sig. = 0.271 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.301, Sig. = 0.274)									
ด้านอรรถัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.96	0.50	3.412	0.035*	3.73	0.67	9.597	0.000*
	ปริญญาตรี	3.91	0.49			3.90	0.65		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.16	0.44			4.40	0.52		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.121 , Sig. = 0.886 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.541, Sig. = 0.216)									
ด้านอรรถัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73	0.53	2.331	0.100	3.47	0.55	12.750	0.000*
	ปริญญาตรี	3.65	0.50			3.72	0.59		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.87	0.51			4.13	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.149 , Sig. = 0.862 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.949, Sig. = 0.388)									
ด้านมัตถัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.90	0.73	1.377	0.255	3.68	0.71	1.686	0.188
	ปริญญาตรี	3.74	0.59	(Welch = 1.183,		3.76	0.72	(Welch = 2.329,	
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.84	0.56	Sig. = 0.313)		3.99	0.56	Sig. = 0.106)	
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 3.507 , Sig. = 0.032 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 3.853, Sig. = 0.023)									
ด้านกาลัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.92	0.58	1.439	0.239	3.84	0.73	1.915	0.150
	ปริญญาตรี	3.78	0.53			3.78	0.66		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.87	0.55			4.08	0.59		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.886 , Sig. = 0.414 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.433, Sig. = 0.090)									
ด้านปริสัญญตา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.97	0.51	1.953	0.144	3.74	0.63	3.361	0.036*
	ปริญญาตรี	3.92	0.47			3.83	0.62		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.12	0.59			4.12	0.49		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.843 , Sig. = 0.060 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.024, Sig. = 0.135)									

ตารางที่ 4.49 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

สัปรีสรรรม 7	ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านบุคลิกภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.89	0.65	2.717	0.068	3.73	0.60	2.100	0.125
	ปริญญาตรี	3.83	0.48			3.80	0.68		
	สูงกว่าปริญญาตรี	4.08	0.61			4.04	0.46		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 6.772 , Sig. = 0.001 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 4.980, Sig. = 0.008)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.49 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านอัตรัดัญญาตาแตกต่างกัน และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านชั้นมััญญาตา ด้านอัตรัดัญญาตา ด้านอัตรัดัญญาตา ด้านปรีสรรรม และด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธี Games-Howell ในกรณีที่ค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน รายละเอียดตามตารางที่ 4.50 ถึง 4.54 ดังนี้

ตารางที่ 4.50 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านซัมมัณฑุตา โดยวิธี LSD

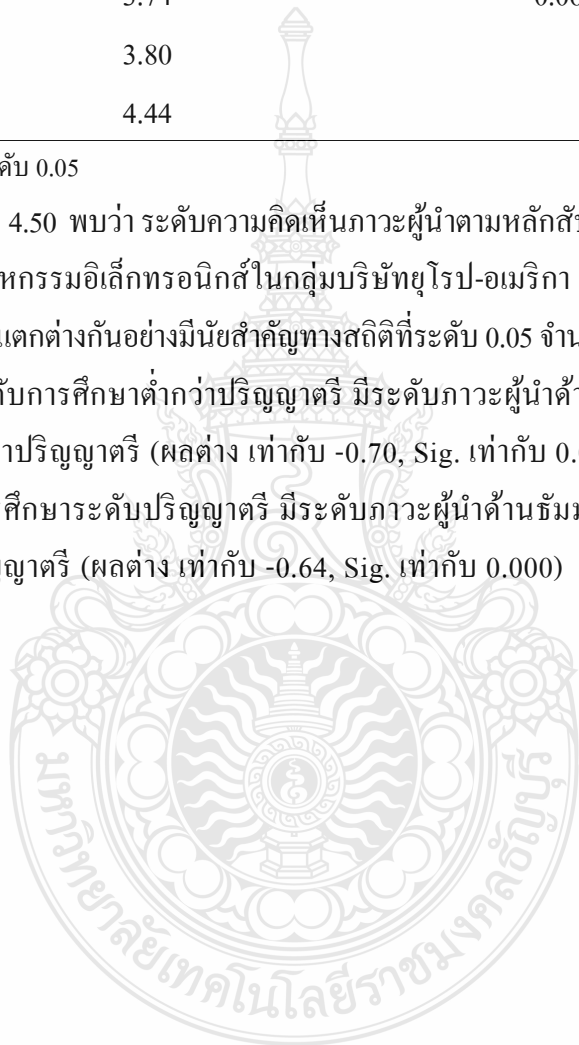
ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.74	3.80	4.44
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.74		-0.06	-0.70*
ปริญญาตรี	3.80			-0.64*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.44			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.50 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม 7 ด้านซัมมัณฑุตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.70, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.64, Sig. เท่ากับ 0.000)



ตารางที่ 4.51 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านอัตถัณญา โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย			กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา				
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี		
	\bar{X}	3.96	3.91	4.16	\bar{X}	3.73	3.90	4.40
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.96		0.05	-0.20	3.73		-0.17	-0.67
p-value			0.599	0.071			0.066	0.000*
ปริญญาตรี	3.91			-0.25	3.90			-0.51
p-value				0.010*				0.001*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.16				4.40			
p-value								

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.51 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอรรถัตถยุดาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยุดาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.25, Sig. เท่ากับ 0.010)

และบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยุดาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.67, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยุดาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.001)

ตารางที่ 4.52 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านอรรถัตถยุดา โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	\bar{X}	3.47	3.72	4.13
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.47		-0.25*	-0.66*
ปริญญาตรี	3.72			-0.41*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.13			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.52 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอรรถัตถยุดาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยุดาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.25, Sig. เท่ากับ 0.002)

(2) ผู้มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถัตถยุดาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.66, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.002)

ตารางที่ 4.53 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านปรัญญาตา โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
			3.74	3.83
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.74		-0.09	-0.38*
ปริญญาตรี	3.83			-0.29*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.12			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.53 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม 7 ด้านปรัญญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญาตาน้อยกว่า ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.38, Sig. เท่ากับ 0.010)

(2) ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัญญาตาน้อยกว่า ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.29, Sig. เท่ากับ 0.041)

ตารางที่ 4.54 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านบุคคลโปรปรัญญาตา โดยวิธี Games-Howell

ระดับการศึกษา	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
			3.73	3.80
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.73		-0.08	-0.31*
ปริญญาตรี	3.80			-0.23
สูงกว่าปริญญาตรี	4.04			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.54 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านบุคคลโปรปรัญญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลโปรปรัญญาตาน้อยกว่า ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.31, Sig. เท่ากับ 0.031)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ

สัปปริสธรรม 7	สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านซัมมัญญา	โสด	3.81	.50	4.208	0.016*	3.76	0.60	4.417	0.013*
	สมรส	3.95	.55			3.87	0.68		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	4.22	.41			4.29	0.63		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.833 , Sig. = 0.436 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.412, Sig. = 0.246)									
ด้านอัทธัญญา	โสด	3.94	.49	1.436	0.240	3.84	0.62	2.145	0.119
	สมรส	3.94	.50			3.89	0.71		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	4.22	.39			4.24	0.72		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.705 , Sig. = 0.495 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.487, Sig. = 0.085)									
ด้านอัทธัญญา	โสด	3.68	.51	0.781	0.459	3.61	0.56	2.119	0.123
	สมรส	3.71	.52			3.69	0.64		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.89	.50			3.95	0.58		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.092 , Sig. = 0.912 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.961, Sig. = 0.384)									
ด้านมัตตัญญา	โสด	3.70	0.61	2.400	0.093	3.75	0.68	0.125	0.882
	สมรส	3.96	1.00			3.74	0.73		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.87	0.81			3.85	0.78		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.463 , Sig. = 0.630 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.315, Sig. = 0.730)									
ด้านกาลัญญา	โสด	3.77	0.50	1.684	0.188	3.83	0.66	0.550	0.578
	สมรส	3.86	0.60			3.80	0.71		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	4.07	0.57			4.02	0.70		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.511 , Sig. = 0.083 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.930, Sig. = 0.396)									
ด้านปริสัญญา	โสด	3.92	0.48	1.223	0.296	3.82	0.53	0.945	0.390
	สมรส	3.99	0.51			3.81	0.71	(Welch = 1.032,	
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	4.16	0.59			4.05	0.58	Sig. = 0.367)	
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.367 , Sig. = 0.693 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 7.948, Sig. = 0.000)									

ตารางที่ 4.55 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ (ต่อ)

สัปรีสรรรม 7	สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านบุคลิกภาพ	โสด	3.85	0.54	0.481	0.619	3.77	0.59	1.207	0.301
	สมรส	3.91	0.54			3.79	0.66		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.98	0.47			4.06	0.83		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.102 , Sig. = 0.903 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.508, Sig. = 0.224)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

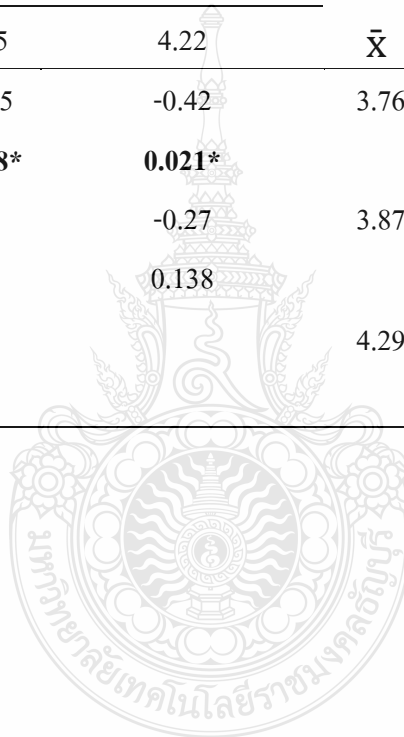
จากตารางที่ 4.55 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกันเกือบทุกข้อ ยกเว้น ภาวะผู้นำด้านธัมมัญญตา มีความแตกต่างกัน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.56



ตารางที่ 4.56 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ ด้านรั้งมัญจตุตา โดยวิธี LSD

สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย			กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา				
	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	โสด	สมรส	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่		
	\bar{X}	3.81	3.95	4.22	\bar{X}	3.76	3.87	4.29
โสด	3.81		-0.15	-0.42	3.76		-0.11	-0.54
p-value			0.038*	0.021*			0.195	0.004*
สมรส	3.95			-0.27	3.87			-0.43
p-value				0.138				0.024*
หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	4.22				4.29			
p-value								

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.56 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ซึ่งมีผู้ตอบของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามสถานภาพ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีสถานภาพโสด มีระดับภาวะผู้นำด้าน ซึ่งมีผู้ตอบน้อยกว่า ผู้มีสถานภาพสมรส (ผลต่าง เท่ากับ -0.15, Sig. เท่ากับ 0.038)

(2) ผู้มีสถานภาพโสด มีระดับภาวะผู้นำด้าน ซึ่งมีผู้ตอบน้อยกว่า ผู้มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.021)

และบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีสถานภาพโสด มีระดับภาวะผู้นำด้าน ซึ่งมีผู้ตอบน้อยกว่า ผู้มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.004)

(2) ผู้มีสถานภาพสมรส มีระดับภาวะผู้นำด้าน ซึ่งมีผู้ตอบน้อยกว่า ผู้มีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.024)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประเภทการทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประเภทการทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.57 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน
ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-
อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

สัปปริสธรรม 7	ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านธัมมัญญา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.56	0.65	6.010	0.000*	3.62	0.72	13.968	0.000*
	2 - 5 ปี	3.68	0.44			3.36	0.61	(Welch = 12.500,	
	5 - 10 ปี	3.84	0.51			3.93	0.51	Sig. = 0.000*)	
	11 - 15 ปี	3.94	0.50			3.90	0.60		
	15 ปีขึ้นไป	4.12	0.49			4.23	0.60		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.466 , Sig. = 0.761 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.639, Sig. = 0.035)									
ด้านอรรถัญญา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.76	0.55	4.161	0.003*	3.55	0.89	15.243	0.000*
	2 - 5 ปี	3.82	0.47			3.40	0.65	(Welch = 12.567,	
	5 - 10 ปี	3.87	0.52			3.97	0.52	Sig. = 0.000*)	
	11 - 15 ปี	4.09	0.40			3.96	0.53		
	15 ปีขึ้นไป	4.10	0.45			4.33	0.63		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.721 , Sig. = 0.578 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 4.634, Sig. = 0.001)									
ด้านอรรถัญญา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.68	0.47	0.675	0.610	3.62	0.75	6.162	0.000*
	2 - 5 ปี	3.65	0.56			3.33	0.54		
	5 - 10 ปี	3.65	0.50			3.69	0.52		
	11 - 15 ปี	3.73	0.54			3.78	0.56		
	15 ปีขึ้นไป	3.79	0.47			3.88	0.66		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.612 , Sig. = 0.655 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.260, Sig. = 0.064)									
ด้านมัตตัญญา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.70	0.69	1.895	0.112	3.46	0.91	11.125	0.000*
	2 - 5 ปี	3.68	0.66			3.26	0.56		
	5 - 10 ปี	3.72	0.56			3.86	0.62		
	11 - 15 ปี	3.79	0.62			3.92	0.67		
	15 ปีขึ้นไป	3.99	0.63			4.04	0.67		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.459 , Sig. = 0.766 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.154, Sig. = 0.075)									
ด้านกาลัญญา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.66	0.65	0.770	0.546	3.54	0.82	11.129	0.000*
	2 - 5 ปี	3.77	0.53			3.35	0.49		

ตารางที่ 4.57 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7 ด้าน
ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน (ต่อ)

สัปรีธรรม 7	ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
	5 - 10 ปี	3.79	0.52			4.04	0.66		
	11 - 15 ปี	3.83	0.56			3.90	0.65		
	15 ปีขึ้นไป	3.91	0.56			4.04	0.63		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.456 , Sig. = 0.768 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.674, Sig. = 0.157)									
ด้านปรีธรรม 7	ต่ำกว่า 2 ปี	3.87	0.56	1.139	0.339	3.63	0.80	9.164	0.000*
	2 - 5 ปี	3.85	0.39			3.44	0.53	(Welch = 9.253,	
	5 - 10 ปี	3.95	0.50			3.86	0.52	Sig. = 0.000*)	
	11 - 15 ปี	4.06	0.45			3.96	0.58		
	15 ปีขึ้นไป	3.98	0.58			4.12	0.66		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.758 , Sig. = 0.138 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.489, Sig. = 0.044)									
ด้านบุคคล- ยุโรปปรีธรรม 7	ต่ำกว่า 2 ปี	3.94	0.61	0.318	0.866	3.61	0.73	7.299	0.000*
	2 - 5 ปี	3.82	0.60			3.46	0.57		
	5 - 10 ปี	3.89	0.48			3.84	0.52		
	11 - 15 ปี	3.84	0.55			3.86	0.64		
	15 ปีขึ้นไป	3.93	0.57			4.13	0.68		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.705 , Sig. = 0.589 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.264, Sig. = 0.063)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.57 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7 ด้านซัมมัญญา และด้านอัตถัญญาแตกต่างกัน และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีธรรม 7 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และ Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.58 ถึง 4.64 ดังนี้

ตารางที่ 4.58 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านธัมมัญญา

ประสบการณ์การทำงาน	โดยวิธี LSD					โดยวิธี Games-Howell						
	\bar{X}	กลุ่มบริษัทเอเชีย				\bar{X}	กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา					
		ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี		15 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.56	3.68	3.84	3.94	4.12	\bar{X}	3.62	3.36	3.93	3.90	4.23
ต่ำกว่า 2 ปี	3.56		-0.11	-0.28	-0.38	-0.56	3.62		0.26	-0.31	-0.29	-0.61
p-value			0.492	0.067	0.016*	0.000*			0.741	0.551	0.659	0.067
2 - 5 ปี	3.68			-0.17	-0.27	-0.45	3.36			-0.57	-0.54	-0.87
p-value				0.096	0.013*	0.000*				0.000*	0.000*	0.000*
5 - 10 ปี	3.84				-0.10	-0.28	3.93				0.03	-0.30
p-value					0.260	0.003*					0.999	0.066
11 - 15 ปี	3.94					-0.18	3.90					-0.33
p-value						0.074						0.075
15 ปีขึ้นไป	4.12						4.23					
p-value												

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.58 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านชั้นมัธยมศึกษาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.38, Sig. เท่ากับ 0.016)

(2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.56, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.27, Sig. เท่ากับ 0.013)

(4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.45, Sig. เท่ากับ 0.000)

(5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.28, Sig. เท่ากับ 0.003)

และบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ โดยวิธี Games-Howell พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.57, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านชั้นมัศยณุตานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.87, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.59 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตถัณตยา

ประสบการณ์การทำงาน	โดยวิธี LSD					โดยวิธี Games-Howell						
	\bar{X}	กลุ่มบริษัทเอเชีย				\bar{X}	กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา					
		ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี		15 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
	\bar{X}	3.76	3.82	3.87	4.09	4.10	\bar{X}	3.55	3.40	3.97	3.96	4.33
ต่ำกว่า 2 ปี	3.76		-0.06	-0.11	-0.33	-0.34	3.55		0.15	-0.42	-0.41	-0.77
p-value			0.706	0.440	0.027*	0.022*			0.937	0.452	0.501	0.054
2 - 5 ปี	3.82			-0.05	-0.27	-0.28	3.40			-0.58	-0.56	-0.93
p-value				0.578	0.008*	0.006*				0.000*	0.000*	0.000*
5 - 10 ปี	3.87				-0.22	-0.23	3.97				0.02	-0.35
p-value					0.011*	0.008*					1.000	0.030*
11 - 15 ปี	4.09					-0.10	3.96					-0.37
p-value						0.891						0.031*
15 ปีขึ้นไป	4.10						4.33					
p-value												

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.59 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอรรถิณูตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.33, Sig. เท่ากับ 0.027)

(2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.34, Sig. เท่ากับ 0.022)

(3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.27, Sig. เท่ากับ 0.008)

(4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.28, Sig. เท่ากับ 0.006)

(5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.22, Sig. เท่ากับ 0.011)

(6) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.23, Sig. เท่ากับ 0.008)

และบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่ โดยวิธี Games-Howell พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.58, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.56, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.93, Sig. เท่ากับ 0.000)

(4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.35, Sig. เท่ากับ 0.030)

(5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอรรถิณูตาสูงกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.37, Sig. เท่ากับ 0.031)

ตารางที่ 4.60 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตตัญญา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.62	3.33	3.69	3.78	3.88
ต่ำกว่า 2 ปี	3.62		0.29	-0.07	-0.16	-0.26
2 - 5 ปี	3.33			-0.36*	-0.45*	-0.55*
5 - 10 ปี	3.69				-0.10	-0.19
11 - 15 ปี	3.78					-0.10
15 ปีขึ้นไป	3.88					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.60 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญวน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.36, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญวน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.45, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญวน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.61 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านมัตตัญญูตา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.46	3.26	3.86	3.92	4.04
ต่ำกว่า 2 ปี	3.46		0.20	-0.40*	-0.46*	-0.58*
2 - 5 ปี	3.26			-0.60*	-0.66*	-0.79*
5 - 10 ปี	3.86				-0.06	-0.19
11 - 15 ปี	3.92					-0.12
15 ปีขึ้นไป	4.04					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.61 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญูตา ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.038)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.020)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.58, Sig. เท่ากับ 0.004)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.60, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.66, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (6) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.79, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.62 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านกาลัญญาตา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.54	3.35	4.04	3.90	4.04
ต่ำกว่า 2 ปี	3.54		0.19	-0.50*	-0.36	-0.50*
2 - 5 ปี	3.35			-0.69*	-0.55*	-0.69*
5 - 10 ปี	4.04				0.14	0.00
11 - 15 ปี	3.90					-0.14
15 ปีขึ้นไป	4.04					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.62 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.007)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.012)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.69, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.69, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.63 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปฐริธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านปรัस्थ्यฤตดา โดยวิธี Games-Howell

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.63	3.44	3.86	3.96	4.12
ต่ำกว่า 2 ปี	3.63		0.20	-0.23	-0.33	-0.49
2 - 5 ปี	3.44			-0.43*	-0.52*	-0.68*
5 - 10 ปี	3.86				-0.10	-0.25
11 - 15 ปี	3.96					-0.16
15 ปีขึ้นไป	4.12					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.63 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปฐริธรรม 7 ด้านปรัस्थ्यฤตดาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัस्थ्यฤตดาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัस्थ्यฤตดาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.52, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านปรัस्थ्यฤตดาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.68, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.64 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านบุคคลปโรปรัชญาตา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.61	3.46	3.84	3.86	4.13
ต่ำกว่า 2 ปี	3.61		0.15	-0.22	-0.24	-0.51*
2 - 5 ปี	3.46			-0.37*	-0.40*	-0.66*
5 - 10 ปี	3.84				-0.02	-0.29*
11 - 15 ปี	3.86					-0.27*
15 ปีขึ้นไป	4.13					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.64 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.007)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.37, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.66, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.29, Sig. เท่ากับ 0.015)
- (6) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปรัชญาตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.27, Sig. เท่ากับ 0.036)

H₀: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.65 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรรม 7 ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้

สัปรีสรรรม 7	รายได้	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านธัมมัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.73	0.51	1.959	0.086	3.75	0.62	7.109	0.000*
	15,001 - 20,000 บ.	3.81	0.58			3.60	0.61		
	20,001 - 25,000 บ.	3.82	0.48			3.80	0.57		
	25,001 - 30,000 บ.	3.98	0.44			3.72	0.78		
	30,001 - 35,000 บ.	4.01	0.57			4.34	0.56		
	35,001 บาทขึ้นไป	4.00	0.54			4.05	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.949 , Sig. = 0.450 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.710, Sig. = 0.130)									
ด้านอัตถัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.94	0.49	1.663	0.145	3.77	0.61	9.583	0.000*
	15,001 - 20,000 บ.	3.90	0.61			3.59	0.66		
	20,001 - 25,000 บ.	3.82	0.45			3.94	0.54		
	25,001 - 30,000 บ.	4.00	0.44			3.69	0.83		
	30,001 - 35,000 บ.	4.06	0.40			4.44	0.54		
	35,001 บาทขึ้นไป	4.06	0.45			4.15	0.54		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.720 , Sig. = 0.609 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 3.250, Sig. = 0.007)									

ตารางที่ 4.65 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีชธรรม 7 ของพนักงาน
ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ (ต่อ)

สัปรีชธรรม 7	รายได้	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านอัตตัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.75	0.56	1.020	0.406	3.59	0.54	7.091	0.000*
	15,001 - 20,000 บ.	3.72	0.54			3.42	0.51		
	20,001 - 25,000 บ.	3.61	0.49			3.69	0.60		
	25,001 - 30,000 บ.	3.85	0.46			3.57	0.73		
	30,001 - 35,000 บ.	3.68	0.40			4.10	0.61		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.66	0.52			3.87	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.666 , Sig. = 0.650 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.498, Sig. = 0.192)									
ด้านมัตตัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.95	0.73	0.798	0.552	3.92	0.69	4.480	0.001*
	15,001 - 20,000 บ.	3.79	0.69			3.44	0.67		
	20,001 - 25,000 บ.	3.72	0.53			3.74	0.61		
	25,001 - 30,000 บ.	3.79	0.53			3.71	0.83		
	30,001 - 35,000 บ.	3.67	0.65			4.04	0.72		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.75	0.60			3.84	0.64		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.729 , Sig. = 0.129 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.002, Sig. = 0.417)									
ด้านกาลัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.94	0.57	0.556	0.734	4.00	0.73	3.311	0.007*
	15,001 - 20,000 บ.	3.81	0.73	(Welch = 0.538,		3.62	0.68	(Welch = 2.935,	
	20,001 - 25,000 บ.	3.83	0.48	Sig. = 0.747)		3.73	0.54	Sig. = 0.018*)	
	25,001 - 30,000 บ.	3.79	0.39			3.63	0.73		
	30,001 - 35,000 บ.	3.79	0.57			4.09	0.73		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.75	0.53			3.89	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 3.186, Sig. = 0.008 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.313, Sig. = 0.045)									
ด้านปริสัญญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.96	0.46	0.129	0.986	3.80	0.51	4.192	0.001*
	15,001 - 20,000 บ.	3.93	0.51			3.61	0.64		
	20,001 - 25,000 บ.	3.94	0.49			3.90	0.62		
	25,001 - 30,000 บ.	3.98	0.47			3.70	0.69		
	30,001 - 35,000 บ.	3.90	0.37			4.20	0.66		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.99	0.57			3.93	0.57		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.245, Sig. = 0.289 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.059, Sig. = 0.072)									

ตารางที่ 4.65 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ (ต่อ)

สัปปริสธรรม 7	รายได้	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านบุคคล- โรปรัชญา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.93	0.59	1.291	0.269	3.72	0.56	2.800	0.018*
	15,001 – 20,000 บ.	3.84	0.55			3.67	0.65		
	20,001 - 25,000 บ.	3.73	0.48			3.99	0.69		
	25,001 - 30,000 บ.	3.99	0.49			3.64	0.73		
	30,001 - 35,000 บ.	3.88	0.55			4.11	0.66		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.93	0.56			3.83	0.55		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.730 , Sig. = 0.602 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.399, Sig. = 0.225)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.65 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และในกรณีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน จะทำการทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Games-Howell รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.66 ถึง 4.72 ดังนี้

ตารางที่ 4.66 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านซัมมัณฑุตา โดยวิธี LSD

รายได้	\bar{X}	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001 บาท
		15,000 บ.	20,000 บ.	25,000 บ.	30,000 บ.	35,000 บ.	ขึ้นไป
	\bar{X}	3.75	3.60	3.80	3.72	4.34	4.05
น้อยกว่า 15,000 บ.	3.75		0.16	-0.05	0.03	-0.59*	-0.30*
15,001 - 20,000 บ.	3.60			-0.21	-0.13	-0.74*	-0.46*
20,001 - 25,000 บ.	3.80				0.08	-0.54*	-0.25
25,001 - 30,000 บ.	3.72					-0.62*	-0.33
30,001 - 35,000 บ.	4.34						0.29
35,001 บาทขึ้นไป	4.05						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.66 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านซัมมัณฑุตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.59, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (2) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.30, Sig. เท่ากับ 0.017)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.74, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (6) ผู้มีรายได้ 25,001 - 30,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านซัมมัณฑุตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.62, Sig. เท่ากับ 0.002)

ตารางที่ 4.67 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านอัตถัณญา โดยวิธี Games-Howell

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า 15,000 บ.	15,001 - 20,000 บ.	20,001 - 25,000 บ.	25,001 - 30,000 บ.	30,001 - 35,000 บ.	35,001 บาทขึ้นไป
		\bar{X}	3.77	3.59	3.94	3.69	4.44
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.77		0.18	-0.17	0.08	-0.67*	-0.38*
15,001 - 20,000 บาท	3.59			-0.35	-0.10	-0.85*	-0.56*
20,001 - 25,000 บาท	3.94				0.26	-0.50*	-0.20
25,001 - 30,000 บาท	3.69					-0.75*	-0.46
30,001 - 35,000 บาท	4.44						0.29
35,001 บาทขึ้นไป	4.15						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.67 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตถัณญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.67, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (2) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.38, Sig. เท่ากับ 0.021)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.85, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.56, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.017)
- (6) ผู้มีรายได้ 25,001 - 30,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.75, Sig. เท่ากับ 0.048)

ตารางที่ 4.68 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านอัตตัญญา โดยใช้วิธี LSD

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า 15,000 บ.	15,001 - 20,000 บ.	20,001 - 25,000 บ.	25,001 - 30,000 บ.	30,001 - 35,000 บ.	35,001 บาทขึ้นไป
			3.59	3.42	3.69	3.57	4.10
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.59		0.17	-0.10	0.02	-0.51*	-0.28*
15,001 - 20,000 บาท	3.42			-0.27*	-0.15	-0.68*	-0.46*
20,001 - 25,000 บาท	3.69				0.12	-0.41*	-0.19
25,001 - 30,000 บาท	3.57					-0.53*	-0.31
30,001 - 35,000 บาท	4.10						0.23
35,001 บาทขึ้นไป	3.87						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.68 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.000)

(2) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.28, Sig. เท่ากับ 0.015)

(3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.27, Sig. เท่ากับ 0.039)

(4) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.68, Sig. เท่ากับ 0.000)

(5) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.008)

(7) ผู้มีรายได้ 25,001 - 30,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านอัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.53, Sig. เท่ากับ 0.004)

ตารางที่ 4.69 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านมัตตัญญูตา โดยใช้วิธี LSD

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บ.	20,000 บ.	25,000 บ.	30,000 บ.	35,000 บ.	บาทขึ้นไป
	\bar{X}	3.92	3.44	3.74	3.71	4.04	3.84
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.92		0.48*	0.18	0.20	-0.12	0.07
15,001 - 20,000 บาท	3.44			-0.30	-0.28	-0.60*	-0.41*
20,001 - 25,000 บาท	3.74				0.02	-0.30	-0.11
25,001 - 30,000 บาท	3.71					-0.32	-0.13
30,001 - 35,000 บาท	4.04						0.19
35,001 บาทขึ้นไป	3.84						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.69 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญูตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตามากกว่า ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ 0.48, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (2) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.60, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญูตาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.41, Sig. เท่ากับ 0.003)

ตารางที่ 4.70 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านกาลัญญาตา โดยใช้วิธี Games-Howell

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บาท	20,000 บาท	25,000 บาท	30,000 บาท	35,000 บาท	บาทขึ้นไป
	\bar{X}	4.00	3.62	3.73	3.63	4.09	3.89
น้อยกว่า 15,000 บาท	4.00		0.38*	0.28	0.38	-0.09	0.11
15,001 - 20,000 บาท	3.62			-0.11	-0.01	-0.47	-0.27
20,001 - 25,000 บาท	3.73				0.10	-0.36	-0.16
25,001 - 30,000 บาท	3.63					-0.46	-0.26
30,001 - 35,000 บาท	4.09						0.20
35,001 บาทขึ้นไป	3.89						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.70 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรม 7 ด้านกาลัญญาตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ผู้มีรายได้ น้อยกว่า 15,000 บาท มีระดับภาวะผู้นำด้านกาลัญญาตามากกว่า ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บาท (ผลต่าง เท่ากับ 0.38, Sig. เท่ากับ 0.042)

ตารางที่ 4.71 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านประสิทธิผล โดยใช้วิธี LSD

รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่า 15,000 บาท	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บาท	20,000	25,000	30,000	35,000	บาทขึ้นไป
		บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	
	\bar{X}	3.80	3.61	3.90	3.70	4.20	3.93
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.80		0.19	-0.10	0.11	-0.40*	-0.13
15,001 - 20,000 บาท	3.61			-0.29*	-0.08	-0.59*	-0.32*
20,001 - 25,000 บาท	3.90				0.20	-0.30	-0.03
25,001 - 30,000 บาท	3.70					-0.51*	-0.24
30,001 - 35,000 บาท	4.20						0.27
35,001 บาทขึ้นไป	3.93						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.71 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านประสิทธิผลของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.005)
- (2) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.29, Sig. เท่ากับ 0.039)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.59, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.32, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (5) ผู้มีรายได้ 25,001 - 30,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.010)

ตารางที่ 4.72 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านบุคคลปโรปัญญา โดยวิธี LSD

รายได้ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บาท	20,000 บาท	25,000 บาท	30,000 บาท	35,000 บาท	บาทขึ้นไป
	\bar{X}	3.72	3.67	3.99	3.64	4.11	3.83
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.72		0.05	-0.26	0.08	-0.39*	-0.11
15,001 - 20,000 บาท	3.67			-0.32*	0.03	-0.44*	-0.17
20,001 - 25,000 บาท	3.99				0.35	-0.13	0.15
25,001 - 30,000 บาท	3.64					-0.47*	-0.19
30,001 - 35,000 บาท	4.11						0.28
35,001 บาทขึ้นไป	3.83						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.72 พบว่า ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปัญญาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.39, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (2) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 20,001 - 25,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.32, Sig. เท่ากับ 0.027)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.44, Sig. เท่ากับ 0.002)
- (4) ผู้มีรายได้ 25,001 - 30,000 บ. มีระดับภาวะผู้นำด้านบุคคลปโรปัญญาน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.47, Sig. เท่ากับ 0.020)

สมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

H₀: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามเพศ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.73 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา จำแนกตามเพศ

สังคหวัตถุ 4	เพศ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	t	p-value	\bar{X}	SD	t	p-value
ด้านทาน	ชาย	3.95	0.54	0.806	0.421	3.62	0.79	-1.146	0.256
	หญิง	3.89	0.53			3.75	0.66		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.085 , Sig. = 0.770 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 6.747, Sig. = 0.010)									
ด้านปิยวาจา	ชาย	3.91	0.51	1.174	0.242	3.57	0.71	-1.697	0.094
	หญิง	3.81	0.56			3.75	0.61		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.976 , Sig. = 0.086 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 4.250, Sig. = 0.040)									
ด้านอัตถจริยา	ชาย	3.83	0.50	0.053	0.958	3.58	0.64	-2.488	0.015*
	หญิง	3.83	0.54			3.82	0.54		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.829 , Sig. = 0.094 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 5.891, Sig. = 0.016)									
ด้านสมานัตตตา	ชาย	3.97	0.51	1.199	0.232	3.61	0.70	-2.240	0.026*
	หญิง	3.88	0.51			3.84	0.62		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.003 , Sig. = 0.955 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.924, Sig. = 0.089)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.73 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตาม

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานและด้านปิยวาจาไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างกันด้านอัตถจริยาและด้านสมานัตตตา โดยที่เพศชายมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาและด้านสมานัตตตาน้อยกว่าเพศหญิง

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.74 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ

สังคหวัตถุ 4	อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านทาน	21-25ปี	4.00	0.53	1.501	0.191	3.26	0.54	8.249	0.000*
	26-30ปี	3.86	0.55			3.55	0.64		
	31-35ปี	3.88	0.47			3.72	0.64		
	36-40ปี	3.87	0.48			3.85	0.66		
	41-45ปี	3.92	0.62			4.33	0.68		
	46ปีขึ้นไป	4.27	0.63			3.98	0.67		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.630 , Sig. = 0.677 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.079, Sig. = 0.373)

ตารางที่ 4.74 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ (ต่อ)

สังคหวัตถุ 4	อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านปียาวาจา	21-25ปี	4.06	0.47	1.459	0.204	3.45	0.74	4.456	0.001*
	26-30ปี	3.84	0.64			3.56	0.64		
	31-35ปี	3.79	0.45			3.69	0.57		
	36-40ปี	3.78	0.49			3.80	0.61		
	41-45ปี	3.81	0.62			4.09	0.54		
	46ปีขึ้นไป	4.13	0.65			4.10	0.56		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.182 , Sig. = 0.057 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.696, Sig. = 0.137)									
ด้านอรรถจริยา	21-25ปี	3.97	0.35	1.440	0.211	3.60	0.52	4.360	0.001*
	26-30ปี	3.75	0.54			3.60	0.56		
	31-35ปี	3.81	0.53			3.83	0.57		
	36-40ปี	3.83	0.45			3.82	0.57		
	41-45ปี	3.83	0.56			4.06	0.44		
	46ปีขึ้นไป	4.14	0.71			4.16	0.55		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.055 , Sig. = 0.072 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.930, Sig. = 0.462)									
ด้านสมานัตตตา	21-25ปี	4.09	0.32	2.261	0.049*	3.48	0.60	6.409	0.000*
	26-30ปี	3.87	0.49			3.57	0.59		
	31-35ปี	3.81	0.49			3.90	0.64		
	36-40ปี	3.89	0.54			3.86	0.65		
	41-45ปี	3.94	0.54			4.24	0.57		
	46ปีขึ้นไป	4.26	0.59			4.07	0.48		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.280 , Sig. = 0.274 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.955, Sig. = 0.446)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.74 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน ด้านอื่นไม่แตกต่างกันและผู้ตอบ

แบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.75 ถึง 4.78 ดังนี้

ตารางที่ 4.75 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านทาน โดยวิธี LSD

อายุ	\bar{X}	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
		3.26	3.55	3.72	3.85	4.33	3.98
21-25ปี	3.26		-0.30	-0.46*	-0.59*	-1.08*	-0.73*
26-30ปี	3.55			-0.16	-0.30*	-0.78*	-0.43*
31-35ปี	3.72				-0.13	-0.62*	-0.27
36-40ปี	3.85					-0.48*	-0.13
41-45ปี	4.33						0.35
46ปีขึ้นไป	3.98						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.75 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 9 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.005)
- (2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.59, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่างเท่ากับ -1.08, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่างเท่ากับ -0.73, Sig. เท่ากับ 0.003)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.30, Sig. เท่ากับ 0.014)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.78, Sig. เท่ากับ 0.000)

(7) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่างเท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.048)

(8) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.62, Sig. เท่ากับ 0.000)

(9) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่างเท่ากับ -0.48, Sig. เท่ากับ 0.004)

ตารางที่ 4.76 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านปิยวาจา โดยวิธี LSD

อายุ	\bar{X}	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
		3.45	3.56	3.69	3.80	4.09	4.10
21-25ปี	3.45		-0.10	-0.24	-0.35*	-0.64*	-0.65*
26-30ปี	3.56			-0.14	-0.24*	-0.54*	-0.54*
31-35ปี	3.69				-0.11	-0.40*	-0.41
36-40ปี	3.80					-0.29	-0.30
41-45ปี	4.09						-0.01
46ปีขึ้นไป	4.10						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.76 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีผลต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.35, Sig. เท่ากับ 0.031)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.64, Sig. เท่ากับ 0.001)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.65, Sig. เท่ากับ 0.006)

(4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.24, Sig. เท่ากับ 0.037)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.000)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.010)

(7) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจาต่ำกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.009)

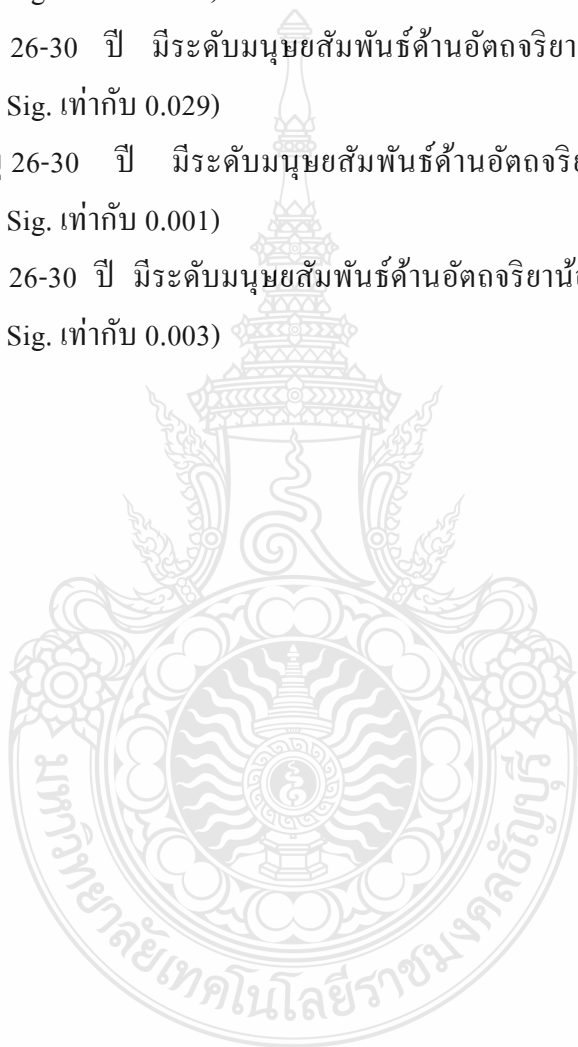
ตารางที่ 4.77 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านอัตถจริยา โดยวิธี LSD

อายุ	\bar{X}	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป
		3.60	3.60	3.83	3.82	4.06	4.16
21-25ปี	3.60		0.00	-0.23	-0.23	-0.46*	-0.56*
26-30ปี	3.60			-0.23*	-0.23*	-0.46*	-0.56*
31-35ปี	3.83				0.01	-0.22	-0.33
36-40ปี	3.82					-0.23	-0.33
41-45ปี	4.06						-0.10
46ปีขึ้นไป	4.16						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.77 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.006)
- (2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.56, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (3) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.23, Sig. เท่ากับ 0.017)
- (4) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.23, Sig. เท่ากับ 0.029)
- (5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.56, Sig. เท่ากับ 0.003)



ตารางที่ 4.78 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสัณฐานวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ ด้านสมานัตตดา โดยวิธี LSD

อายุ	กลุ่มบริษัทเอเชีย						กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา							
	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป	21-25ปี	26-30ปี	31-35ปี	36-40ปี	41-45ปี	46ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	4.09	3.87	3.81	3.89	3.94	4.26	\bar{X}	3.48	3.57	3.90	3.86	4.24	4.07
21-25ปี	4.09		0.22	0.27	0.19	0.14	-0.18	3.48		-0.09	-0.42	-0.38	-0.76	-0.59
p-value			0.141	0.059	0.199	0.377	0.353			0.531	0.007*	0.018*	0.000*	0.012*
26-30ปี	3.87			0.06	-0.02	-0.07	-0.39	3.57			-0.32	-0.28	-0.67	-0.50
p-value				0.534	0.824	0.541	0.012*				0.003*	0.014*	0.000*	0.016*
31-35ปี	3.81				-0.08	-0.13	-0.45	3.90				0.04	-0.35	-0.18
p-value					0.416	0.262	0.003*					0.749	0.023*	0.404
36-40ปี	3.89					-0.05	-0.37	3.86					-0.39	-0.21
p-value						0.686	0.020*						0.014*	0.315
41-45ปี	3.94						-0.32	4.24						0.17
p-value							0.060							0.460
46ปีขึ้นไป	4.26							4.07						
p-value														

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.78 พบว่า ระดับความถี่เห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังกหัตถ์ 4 ด้าน สมานัตตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มเอเชีย จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.39, Sig. เท่ากับ 0.012)

(2) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.45, Sig. เท่ากับ 0.003)

(3) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.37, Sig. เท่ากับ 0.020)

และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 10 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.007)

(2) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.38, Sig. เท่ากับ 0.018)

(3) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.76, Sig. เท่ากับ 0.000)

(4) ผู้มีอายุ 21-25 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.59, Sig. เท่ากับ 0.012)

(5) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 31-35 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.32, Sig. เท่ากับ 0.003)

(6) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 36-40 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.28, Sig. เท่ากับ 0.014)

(7) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.67, Sig. เท่ากับ 0.000)

(8) ผู้มีอายุ 26-30 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.016)

(9) ผู้มีอายุ 31-35 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตาน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.35, Sig. เท่ากับ 0.023)

(10) ผู้มีอายุ 36-40 ปี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านสมานัตตานน้อยกว่าผู้มีอายุ 41-45 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.39, Sig. เท่ากับ 0.014)

H₀: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H₁: พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.79 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา

สังคหวัตถุ 4	ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านทาน	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.03	0.61	2.463 (Welch = 2.060, Sig. = 0.136)	0.087	3.52	0.66	8.623	0.000*
	ปริญญาตรี	3.85	0.47			3.79	0.65		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.99	0.64			4.14	0.78		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 4.205 , Sig. = 0.016 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.250, Sig. = 0.779)									
ด้านปียวจา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.90	0.69	1.021 (Welch = 0.951, Sig. = 0.392)	0.362	3.54	0.57	6.639	0.002*
	ปริญญาตรี	3.80	0.50			3.77	0.65		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.92	0.53			4.02	0.69		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 4.178 , Sig. = 0.017 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.440, Sig. = 0.645)									
ด้านอัตถจริยา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.88	0.54	0.771	0.464	3.73	0.54	0.323	0.724
	ปริญญาตรี	3.80	0.50			3.79	0.59		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.91	0.62			3.80	0.57		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.368 , Sig. = 0.257 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.401, Sig. = 0.670)									

ตารางที่ 4.79 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา (ต่อ)

สังคหวัตถุ 4	ระดับการศึกษา	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านสมานัตตดา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.95	0.54	0.696	0.500	3.78	0.67	0.171	0.843
	ปริญญาตรี	3.87	0.49			3.78	0.63		
	สูงกว่าปริญญาตรี	3.96	0.59			3.86	0.67		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.741, Sig. = 0.178, กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.075, Sig. = 0.343)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.79 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกันสองด้าน ได้แก่ ด้านทานและด้านปิยวาจา ตามนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีโดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.80 ถึง 4.81 ดังนี้

ตารางที่ 4.80 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาจำแนกตามระดับการศึกษา โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
			3.52	3.79
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.52		-0.26*	-0.61*
ปริญญาตรี	3.79			-0.35*
สูงกว่าปริญญาตรี	4.14			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.80 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านงานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านงานน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.26, Sig. เท่ากับ 0.006)

(2) ผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านงานน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.61, Sig. เท่ากับ 0.000)

(3) ผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านงานน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.35, Sig. เท่ากับ 0.024)

ตารางที่ 4.81 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านปียวาจา โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	
	\bar{X}	3.54	3.77	4.02
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.54		-0.23*	-0.49*
ปริญญาตรี	3.77			-0.25
สูงกว่าปริญญาตรี	4.02			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.81 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียวาจาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามระดับการศึกษา เป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่

(1) ผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปียวาจาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.23, Sig. เท่ากับ 0.009)

(2) ผู้มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี มีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปียวาจาน้อยกว่าผู้มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ผลต่าง เท่ากับ -0.49, Sig. เท่ากับ 0.001)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.82 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามสถานภาพ

สังคหวัตถุ 4	สถานภาพ	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านทาน	โสด	3.86	0.45	1.779	0.171	3.69	0.65	0.822	0.441
	สมรส	3.98	0.59			3.73	0.71		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.76	0.86			3.95	0.82		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 5.989 , Sig. = 0.003 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.121, Sig. = 0.328)									
ด้านปิยวาจา	โสด	3.80	0.51	0.648	0.524	3.71	0.61	0.438	0.646
	สมรส	3.89	0.59			3.68	0.66		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.81	0.66			3.86	0.67		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.880 , Sig. = 0.155 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.146, Sig. = 0.865)									
ด้านอรรถจริยา	โสด	3.80	0.50	0.466	0.628	3.78	0.51	1.436	0.240
	สมรส	3.87	0.55			3.72	0.64		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.89	0.69			4.00	0.52		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.504 , Sig. = 0.224 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 4.082, Sig. = 0.018)									
ด้านสมานัตตตา	โสด	3.90	0.47	0.028	0.973	3.81	0.62	0.816	0.444
	สมรส	3.90	0.55			3.74	0.67		
	หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่	3.94	0.61			3.97	0.68		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.476 , Sig. = 0.086 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.492, Sig. = 0.612)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.82 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.83 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

สังคหวัตถุ 4	ประสบการณ์การทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านทาน	ต่ำกว่า 2 ปี	3.86	0.67	1.026	0.395	3.36	0.73	9.132	0.000*
	2 - 5 ปี	3.85	0.51			3.33	0.57		
	5 - 10 ปี	3.84	0.46			3.75	0.59		
	11 - 15 ปี	3.99	0.53			3.87	0.65		
	15 ปีขึ้นไป	3.98	0.60			4.06	0.78		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.486 , Sig. = 0.746 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.364, Sig. = 0.055)									
ด้านปิยวาจา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.95	0.79	0.534	0.711	3.61	0.71	7.755	0.000*
	2 - 5 ปี	3.86	0.46			3.33	0.64		
	5 - 10 ปี	3.77	0.55			3.76	0.57		
	11 - 15 ปี	3.86	0.50			3.79	0.54		
	15 ปีขึ้นไป	3.88	0.59			4.00	0.66		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.028 , Sig. = 0.091 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.233, Sig. = 0.298)

ตารางที่ 4.83 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นบนุขยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสภการณัการทำงาน (ต่อ)

สังคหวัดถุ 4	ประสภ- การณัการทำงาน	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านอัตรจจรยา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.84	0.50	0.570	0.684	3.68	0.58	9.691	0.000*
	2 - 5 ปี	3.83	0.44			3.38	0.46		
	5 - 10 ปี	3.76	0.55			3.85	0.52		
	11 - 15 ปี	3.89	0.52			3.82	0.56		
	15 ปีขึ้นไป	3.87	0.57			4.04	0.58		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.902 , Sig. = 0.464 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.975, Sig. = 0.422)									
ด้านสมานัตตดา	ต่ำกว่า 2 ปี	3.82	0.59	1.222	0.302	3.60	0.66	9.441	0.000*
	2 - 5 ปี	3.91	0.41			3.37	0.57		
	5 - 10 ปี	3.82	0.49			3.88	0.59		
	11 - 15 ปี	3.94	0.54			3.87	0.59		
	15 ปีขึ้นไป	4.01	0.56			4.09	0.66		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.217 , Sig. = 0.304 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.458, Sig. = 0.766)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.83 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบนุขยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามประสภการณัการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสภการณัการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบนุขยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีประสภการณัการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบนุขยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดถุ 4 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) รายละเอียดตามตารางที่ 4.84 ถึง 4.87 ดังนี้

ตารางที่ 4.84 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดดู 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านทาน โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.36	3.33	3.75	3.87	4.06
ต่ำกว่า 2 ปี	3.36		0.02	-0.40*	-0.51*	-0.71*
2 - 5 ปี	3.33			-0.42*	-0.54*	-0.73*
5 - 10 ปี	3.75				-0.12	-0.31*
11 - 15 ปี	3.87					-0.19
15 ปีขึ้นไป	4.06					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.84 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดดู 4 ด้านทานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 7 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.036)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.71, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.001)
- (5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (6) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.73, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (7) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.31, Sig. เท่ากับ 0.016)

ตารางที่ 4.85 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังกัดหวัด 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านปิยาวาจา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.61	3.33	3.76	3.79	4.00
ต่ำกว่า 2 ปี	3.61		0.28	-0.15	-0.18	-0.40*
2 - 5 ปี	3.33			-0.43*	-0.46*	-0.68*
5 - 10 ปี	3.76				-0.03	-0.25*
11 - 15 ปี	3.79					-0.22
15 ปีขึ้นไป	4.00					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.85 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังกัดหวัด 4 ด้านปิยาวาจา ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาจาต่ำกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.40, Sig. เท่ากับ 0.035)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาจาต่ำกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาจาต่ำกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.46, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาจาต่ำกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.68, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (5) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาจาต่ำกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.25, Sig. เท่ากับ 0.039)

ตารางที่ 4.86 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังกัด 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านอัตถจริยา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.68	3.38	3.85	3.82	4.04
ต่ำกว่า 2 ปี	3.68		0.30	-0.17	-0.14	-0.36*
2 - 5 ปี	3.38			-0.47*	-0.44*	-0.65*
5 - 10 ปี	3.85				0.03	-0.19
11 - 15 ปี	3.82					-0.22
15 ปีขึ้นไป	4.04					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.86 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังกัด 4 ด้านอัตถจริยาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.36, Sig. เท่ากับ 0.032)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.47, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.44, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านอัตถจริยาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.65, Sig. เท่ากับ 0.000)

ตารางที่ 4.87 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านสมานัตตตา โดยวิธี LSD

ประสบการณ์การทำงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 2 ปี	2 - 5 ปี	5 - 10 ปี	11 - 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
		3.60	3.37	3.88	3.87	4.09
ต่ำกว่า 2 ปี	3.60		0.23	-0.28	-0.27	-0.48*
2 - 5 ปี	3.37			-0.51*	-0.50*	-0.72*
5 - 10 ปี	3.88				0.01	-0.21
11 - 15 ปี	3.87					-0.22
15 ปีขึ้นไป	4.09					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.87 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.48, Sig. เท่ากับ 0.010)
- (2) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (3) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี (ผลต่าง เท่ากับ -0.50, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 2-5 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตตาน้อยกว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.72, Sig. เท่ากับ 0.000)

H_0 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ มีความระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.88 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกรายได้

สังคหวัตถุ 4	รายได้	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านทาน	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.98	0.58	0.321	0.900	3.56	0.58	4.737	0.000*
	15,001 - 20,000 บ.	3.88	0.65	(Welch = 0.322, Sig. = 0.892)		3.57	0.65	(Welch = 4.636, Sig. = 0.001*)	
	20,001 - 25,000 บ.	3.85	0.45		3.66	0.82			
	25,001 - 30,000 บ.	3.91	0.39		3.60	0.65			
	30,001 - 35,000 บ.	3.89	0.51		4.11	0.74			
	35,001 บาทขึ้นไป	3.94	0.56		3.99	0.61			
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 2.526 , Sig. = 0.030 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 2.530, Sig. = 0.030)									
ด้านปิยวาจา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.89	0.60	0.580	0.715	3.59	0.53	4.248	0.001*
	15,001 - 20,000 บ.	3.91	0.67			3.53	0.63		
	20,001 - 25,000 บ.	3.74	0.48			3.79	0.66		
	25,001 - 30,000 บ.	3.88	0.45			3.57	0.70		
	30,001 - 35,000 บ.	3.79	0.64			4.04	0.75		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.84	0.50			3.92	0.55		

(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 1.839 , Sig. = 0.106 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 1.990, Sig. = 0.081)

ตารางที่ 4.88 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกรายได้ (ต่อ)

สังคหวัตถุ 4	รายได้	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
		\bar{X}	SD	F	p-value	\bar{X}	SD	F	p-value
ด้านอัตถจริยา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.91	0.51	0.834	0.527	3.79	0.46	2.139	0.062
	15,001 - 20,000 บ.	3.87	0.56			3.63	0.61	(Welch = 2.139, Sig. = 0.071)	
	20,001 - 25,000 บ.	3.78	0.47			3.77	0.57		
	25,001 - 30,000 บ.	3.79	0.57			3.59	0.57		
	30,001 - 35,000 บ.	3.63	0.49			3.89	0.74		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.87	0.55			3.94	0.47		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.318 , Sig. = 0.902 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 3.229, Sig. = 0.008)									
ด้านสมานัตตตา	น้อยกว่า 15,000 บ.	3.94	0.49	0.560	0.730	3.85	0.65	1.512	0.187
	15,001 - 20,000 บ.	3.93	0.58			3.64	0.65		
	20,001 - 25,000 บ.	3.80	0.47			3.81	0.63		
	25,001 - 30,000 บ.	3.91	0.49			3.62	0.53		
	30,001 - 35,000 บ.	3.90	0.54			3.98	0.74		
	35,001 บาทขึ้นไป	3.95	0.52			3.84	0.59		
(กลุ่มบริษัทเอเชีย ค่า Levene Statistic = 0.748 , Sig. = 0.588 กลุ่มบริษัทยุโรปอเมริกา ค่า Levene Statistic = 0.929, Sig. = 0.463)									

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.88 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามรายได้ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันสองด้าน ได้แก่ ด้านทาน และ ด้านปิยวาจา จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี โดย Fisher's Least-Significant Difference (LSD) และในกรณีที่ค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน จึงทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี Games-Howell รายละเอียดตามตารางที่ 4.89 ถึง 4.90 ดังนี้

ตารางที่ 4.89 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านทาน โดยวิธี Games-Howell

รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่า 15,000 บาท	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		20,000 บาท	25,000 บาท	30,000 บาท	35,000 บาท	บาทขึ้นไป
\bar{X}	3.56	3.57	3.66	3.60	4.11	3.99
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.56	-0.01	-0.10	-0.04	-0.55*	-0.43*
15,001 - 20,000 บาท	3.57		-0.09	-0.03	-0.54*	-0.42*
20,001 - 25,000 บาท	3.66			0.06	-0.45	-0.33
25,001 - 30,000 บาท	3.60				-0.51	-0.39
30,001 - 35,000 บาท	4.11					0.12
35,001 บาทขึ้นไป	3.99					

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.89 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทาน น้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.55, Sig. เท่ากับ 0.017)
- (2) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.43, Sig. เท่ากับ 0.008)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 - 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.54, Sig. เท่ากับ 0.023)
- (4) ผู้มีรายได้ 15,001 - 20,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.42, Sig. เท่ากับ 0.014)

ตารางที่ 4.90 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังเกต 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ ด้านปิยาวาจา โดยวิธี LSD

รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่า 15,000 บาท	น้อยกว่า	15,001 -	20,001 -	25,001 -	30,001 -	35,001
		15,000 บาท	20,000	25,000	30,000	35,000	บาทขึ้นไป
		บาท	บาท	บาท	บาท	บาท	
	\bar{X}	3.59	3.53	3.79	3.57	4.04	3.92
น้อยกว่า 15,000 บาท	3.59		0.06	-0.20	0.02	-0.45*	-0.33*
15,001 - 20,000 บาท	3.53			-0.26	-0.04	-0.51*	-0.39*
20,001 - 25,000 บาท	3.79				0.22	-0.25	-0.13
25,001 - 30,000 บาท	3.57					-0.47*	-0.35
30,001 - 35,000 บาท	4.04						0.12
35,001 บาทขึ้นไป	3.92						

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.90 พบว่า ระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังเกต 4 ด้านปิยาวาจาของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำแนกตามรายได้ เป็นรายคู่พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ ได้แก่

- (1) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาเจ้าน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 – 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.45, Sig. เท่ากับ 0.002)
- (2) ผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาเจ้าน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.33, Sig. เท่ากับ 0.009)
- (3) ผู้มีรายได้ 15,001 – 20,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาเจ้าน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 – 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.51, Sig. เท่ากับ 0.000)
- (4) ผู้มีรายได้ 15,001 – 20,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาเจ้าน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไป (ผลต่าง เท่ากับ -0.39, Sig. เท่ากับ 0.002)
- (5) ผู้มีรายได้ 25,001 – 30,000 บ. มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยาวาเจ้าน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 30,001 – 35,000 บ. (ผลต่าง เท่ากับ -0.47, Sig. เท่ากับ 0.019)

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาต่อระดับความคิดเห็นความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล นำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4.91 ถึง 4.93

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ

ตารางที่ 4.91 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน (Task Conflict)

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓		✓
อายุ	-	✓		✓
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓		✓
ประสบการณ์การทำงาน	✓	-	✓	-
รายได้	✓	-		✓

จากตารางที่ 4.91 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์การทำงานและรายได้แตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานและรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.92 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict)

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	-	✓
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	✓	-	-	✓
รายได้	-	✓	-	✓

จากตารางที่ 4.92 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.93 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ (Process Conflict)

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	-	✓
ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	✓	-	✓	-
รายได้	-	✓	-	✓

จากตารางที่ 4.93 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 3: ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ความขัดแย้งด้านกระบวนการของทั้งสองกลุ่มบริษัท ขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานของพนักงานในบริษัท

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาต่อระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล นำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4.94 ถึง 4.100

สมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.94 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านชัมมัญญุตตา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	✓	-	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	✓	-	✓	-
ประสบการณ์การทำงาน	✓	-	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.94 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านชัมมัญญุตตา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีอายุ สถานภาพ และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกัน

มีระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจฉัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ และประสบกการณัการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านธัมมัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบกการณัการทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจฉัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบกการณัการทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านธัมมัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.95 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจฉัยส่วนบุคคลดที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอตัถัญญาตา

ปัจฉัยส่วนบุคคลด	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	✓	-	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบกการณัการทำงาน	✓	-	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.95 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจฉัยส่วนบุคคลดที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอตัถัญญาตา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มี ระดับการศึกษา และประสบกการณัการทำงานแตกต่างกันมีระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านอตัถัญญาตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจฉัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา และประสบกการณัการทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านอตัถัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบกการณัการทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านอตัถัญญาตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจฉัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบกการณัการทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปรีศธรรม 7 ด้านอตัถัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ทั้งสองกลุ่มบริษัทมีปัจฉัยส่วนบุคคลดที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านอตัถัญญาตาแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านระดับการศึกษา และ ประสบกการณัการทำงานเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.96 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอัตตัญญา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.96 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอัตตัญญา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.97 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านมัตตัญญา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	✓	-	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.97 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านมัตตัญญา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญาไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอื่นไม่ได้ส่งผลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.98 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านกาลัญญา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.98 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านกาลัญญา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.99 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านปรัญญา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.99 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านปรัญญา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปรัญญาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปรัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปรัญญาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปรัญญาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.100 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านบุคคลปโรปริญญาตา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.100 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 4: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านบุคคลปโรปริญญาตา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปริญญาตาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปริญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปริญญาตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับภาวะตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปริญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาต่อระดับความคิดเห็นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล นำไปสู่การตอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 4.101 ถึง 4.104

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.101 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านทาน

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.101 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านทาน ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านทานของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านทานแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.102 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกันการทดสอบด้านปิยวาจา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	-	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	✓	-
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	✓	-

จากตารางที่ 4.102 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านปิยวาจา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านปิยวาจาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านปิยวาจาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้แตกต่างกันมีมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ด้านปิยวาจาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.103 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกันการทดสอบด้านอัตถจริยา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	✓	✓
อายุ	-	✓	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	-	✓

จากตารางที่ 4.103 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านอัตถจริยา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่ได้ส่งผลต่อระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านอัตถจริยาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มี เพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านอัตถจริยาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านอัตถจริยาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตารางที่ 4.104 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกันการทดสอบ ด้านสมานัตตตา

ปัจจัยส่วนบุคคล	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
เพศ	-	✓	✓	✓
อายุ	✓	-	✓	-
ระดับการศึกษา	-	✓	-	✓
สถานภาพ	-	✓	-	✓
ประสบการณ์การทำงาน	-	✓	✓	-
รายได้	-	✓	-	✓

จากตารางที่ 4.104 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน 5: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน การทดสอบด้านสมานัตตตา ผลการทดสอบ พบว่า พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้านยกเว้นด้านอายุ และผลการทดสอบในกลุ่มพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน แสดงว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีอิทธิพลต่อระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านสมานัตตตาของพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

การทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation = R) ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.105

ตารางที่ 4.105 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา

	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7							สัปปริส- ธรรม 7	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4				สังคห- วัตถุ 4
	ด้าน ธัมมัญญา	ด้าน อรรถัญญา	ด้าน อัตตัญญา	ด้าน มัตตัญญา	ด้าน กาลัญญา	ด้าน ปริสัญญา	ด้าน ปโรปัญญา		ด้าน ทาน	ด้าน ปิยวาจา	ด้าน อตถจริยา	ด้าน สมานัตตตา	
ด้านธัมมัญญา	1.000												
ด้านอรรถัญญา	0.800**	1.000											
ด้านอัตตัญญา	0.668**	0.709**	1.000										
ด้านมัตตัญญา	0.609**	0.617**	0.655**	1.000									
ด้านกาลัญญา	0.666**	0.659**	0.657**	0.790**	1.000								
ด้านปริสัญญา	0.649**	0.697**	0.637**	0.619**	0.683**	1.000							
ด้านปโรปัญญา	0.617**	0.675**	0.622**	0.613**	0.638**	0.723**	1.000						
สัปปริสธรรม 7	0.845**	0.869**	0.833**	0.837**	0.865**	0.843**	0.825**	1.000					
ด้านทาน	0.568**	0.628**	0.588**	0.520**	0.528**	0.619**	0.624**	0.687**	1.000				
ด้านปิยวาจา	0.578**	0.638**	0.572**	0.546**	0.519**	0.629**	0.599**	0.688**	0.739**	1.000			
ด้านอตถจริยา	0.529**	0.549**	0.529**	0.554**	0.596**	0.660**	0.567**	0.673**	0.693**	0.758**	1.000		
ด้านสมานัตตตา	0.570**	0.625**	0.544**	0.601**	0.627**	0.671**	0.613**	0.719**	0.716**	0.714**	0.783**	1.000	
สังคหวัตถุ 4	0.628**	0.684**	0.625**	0.620**	0.633**	0.720**	0.673**	0.774**	0.885**	0.898**	0.898**	0.896**	1.000

** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2-tailed).

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์กับ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4

โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2547, น. 319) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_0 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน

H_1 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน

ตารางที่ 4.106 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านธัมมัญญตา	0.568	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอรรถัญญตา	0.628	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอรรถัญญตา	0.588	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านมัตตัญญตา	0.520	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านกาลัญญตา	0.528	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปริสตัญญตา	0.619	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปุคคลปโรปริญญตา	0.624	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.106 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง

ด้านอัตถิยัญตา (R = 0.628) รองลงมา ด้านบุคลคลปโรปรัญญาตา (R = 0.624) และ น้อยที่สุดด้าน มัตตัญญาตา (R = 0.520)

H₀: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา

H₁: ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา

ตารางที่ 4.107 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา

ภาวะผู้นำตาม หลักสัปปริสธรรม 7	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านขัมมัญญาตา	0.578	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอัตถิยัญตา	0.638	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอัตตัญญาตา	0.572	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านมัตตัญญาตา	0.546	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านกาลัญญาตา	0.519	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปริสัญญาตา	0.629	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านบุคลคลปโรปรัญญาตา	0.599	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.107 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านอัตถิยัญตา (R = 0.638) รองลงมา ด้านบุคลคลปโรปรัญญาตา (R = 0.629) และ น้อยที่สุดด้าน กาลัญญาตา (R = 0.519)

H_0 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา

H_1 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา

ตารางที่ 4.108 วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา

ภาวะผู้นำตาม หลักสัปปริสธรรม 7	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านธัมมัญญุตตา	0.529	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอรรถัญญุตตา	0.549	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอรรถัญญุตตา	0.529	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านมัตตัญญุตตา	0.544	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านกาลัญญุตตา	0.596	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปริสตัญญุตตา	0.660	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปุคคผลปโรปริญญุตตา	0.567	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.108 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านปริสตัญญุตตา ($R = 0.660$) รองลงมา ด้านกาลัญญุตตา ($R = 0.596$) และ น้อยที่สุดด้านธัมมัญญุตตา ($R = 0.529$) และด้านอรรถัญญุตตา ($R = 0.529$)

H_0 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่มีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา

H_1 : ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา

ตารางที่ 4.109 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตดา

ภาวะผู้นำตาม หลักสัปปริสธรรม 7	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตดา			
	r	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ด้านธัมมัญญา	0.570	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอัทธัญญา	0.625	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านอิตถัญญา	0.544	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านมัตถัญญา	0.601	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านกาลัญญา	0.627	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปริสัญญญา	0.671	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
ด้านปุคคลปโรปริญญา	0.613	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.109 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตดา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตดา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านปริสัญญญา ($R = 0.671$) รองลงมา ด้านกาลัญญา ($R = 0.627$) และน้อยที่สุดด้านธัมมัญญา ($R = 0.544$)

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ในองค์กร โดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM-Structural Equation Modeling)

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 10 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 11 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้าน ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 12 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้าน กระบวนการของพนักงานในองค์กร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ เพื่อ ตอบสมมติฐาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 91 คู่ มีค่าระหว่าง -0.113 ถึง 0.805 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังแสดงในตารางที่ 4.110

ความสัมพันธ์ทั้งหมดแสดงค่าบวกและค่าลบ โดยด้านบวกเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านผู้นำตาม หลักสัปปริสธรรม 7 ปัจจัยมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และด้านลบคือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการ แต่จะแสดงค่าเป็นบวกเมื่อมี ความสัมพันธ์กันภายในกลุ่มปัจจัยด้านความขัดแย้งเช่นเดียวกัน เพื่อตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 91 คู่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ ระหว่าง -0.113 ถึง 0.805 จึงไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุระหว่างตัวแปรสังเกตในแบบจำลอง โดย Tabachnick and Fidell (2001, pp. 82-83) กล่าวว่า ภาวะร่วมเส้นตรงพหุเกิดจากค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติของสมการ โครงสร้าง

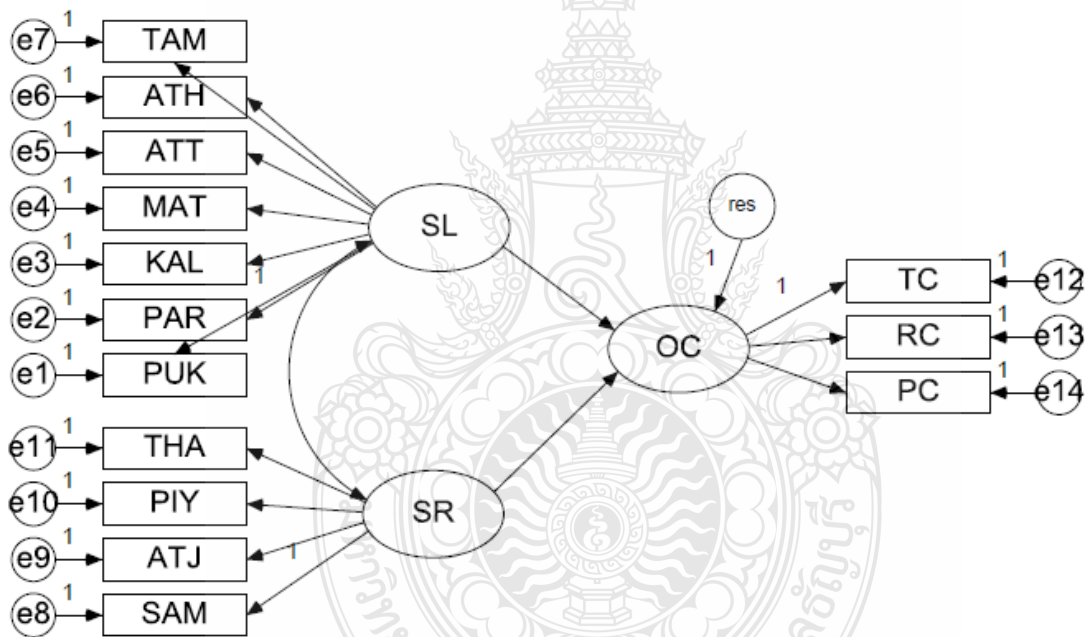
ตารางที่ 4.110 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสี่ประการ 7 ปัจจัยมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และปัจจัยด้านความขัดแย้งภายในองค์กรดำเนินงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา

	TAM	ATH	ATT	MAT	KAL	PAR	PUK	THA	PIY	ATJ	SAM	TC	RC	PC
TAM	1													
ATH	.800**	1												
ATT	.668**	.709**	1											
MAT	.609**	.617**	.655**	1										
KAL	.666**	.659**	.657**	.790**	1									
PAR	.649**	.697**	.637**	.619**	.683**	1								
PUK	.617**	.675**	.622**	.613**	.638**	.723**	1							
THA	.568**	.628**	.588**	.520**	.528**	.619**	.624**	1						
PIY	.578**	.638**	.572**	.546**	.519**	.629**	.599**	.739**	1					
ATJ	.529**	.549**	.529**	.554**	.596**	.660**	.567**	.693**	.758**	1				
SAM	.570**	.625**	.544**	.601**	.627**	.671**	.613**	.716**	.714**	.783**	1			
TC	-.286**	-.308**	-.266**	-.217**	-.190**	-.220**	-.223**	-.216**	-.295**	-.234**	-.268**	1		
RC	-.241**	-.275**	-.209**	-.113*	-.119*	-.215**	-.157**	-.177**	-.308**	-.171**	-.199**	.738**	1	
PC	-.287**	-.350**	-.274**	-.232**	-.229**	-.258**	-.233**	-.217**	-.327**	-.212**	-.244**	.726**	.805**	1

** . Correlation is Significant at the 0.01 level (2-tailed).

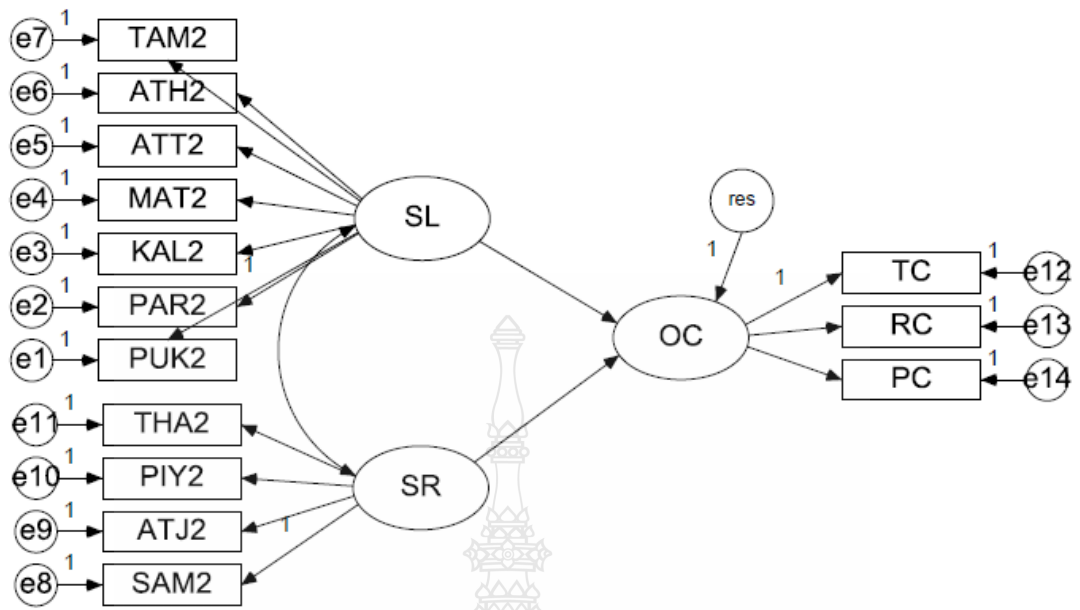
* . Correlation is Significant at the 0.05 level (2-tailed).

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ และตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสรรม 7 ด้าน (SL) ประกอบด้วย ด้านธัมมัญญาตา (TAM) ด้านอัตถัญญาตา (ATH) ด้านอัตตัญญาตา (ATT) ด้านมัตตัญญาตา (MAT) ด้านกาลัญญาตา (KAL) ด้านปริสสัญญาตา (PAR) และ ด้านปุคคลปโรปรัญญาตา (PUK) 2) ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 (SR) ประกอบด้วย ด้านทาน (THA) ด้านปิยวาจา (PIY) ด้านอัตถจริยา (ATJ) และ ด้านสมานัตตตา (SAM) และ 3) ปัจจัยด้านความขัดแย้งในองค์กร ประกอบด้วย ด้านงาน (TC: Task) ด้านความสัมพันธ์ (RC: Relationship) และด้านกระบวนการ (PC: Process)



ภาพที่ 4.1 สมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย

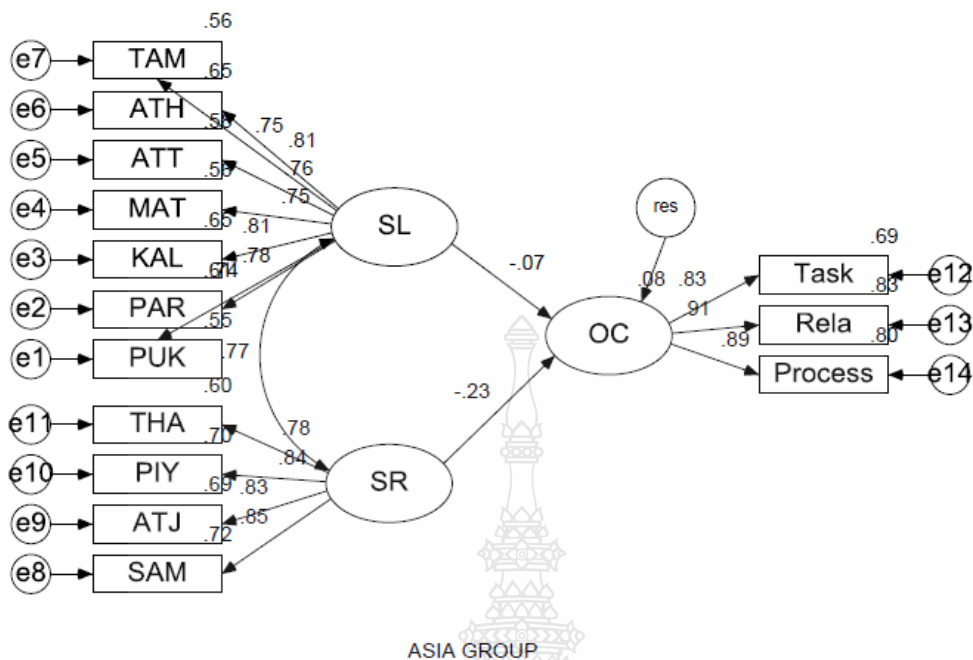
ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเต็มรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 4.2 สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเต็มรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และ ด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัท เอเชีย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังแสดงในภาพที่ 4.3

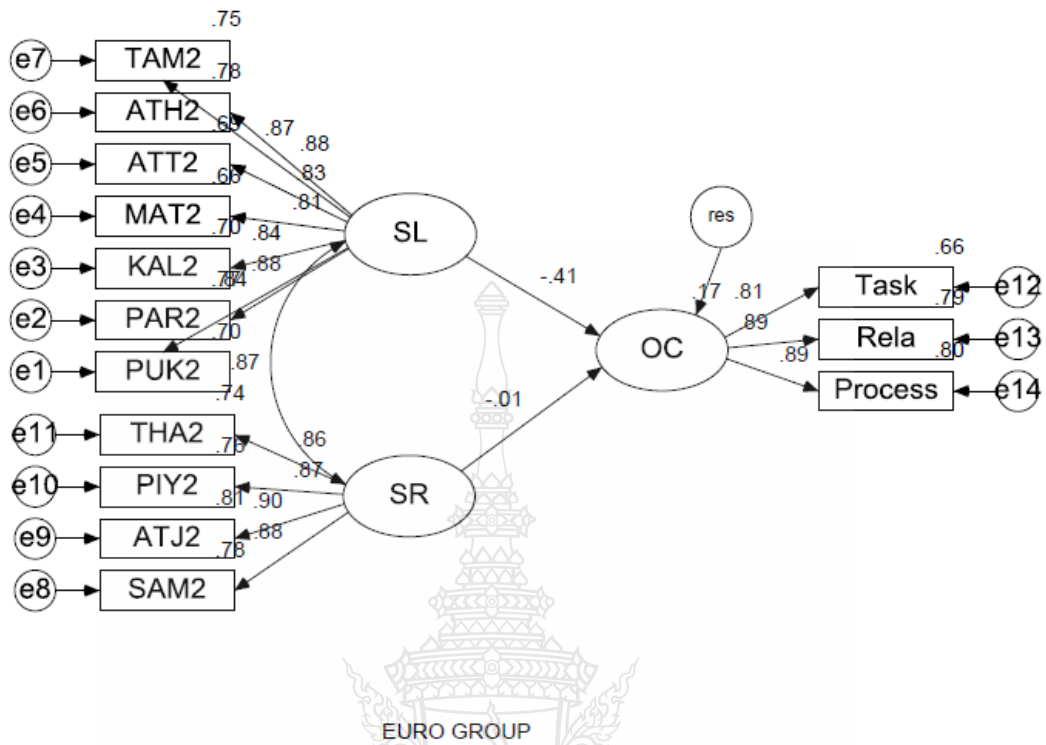


ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย

ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเต็มรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 4.3 เมื่อพิจารณาแบบจำลองการวัด (Measurement Model) ของกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวสามารถใช้แทนตัวแปรแฝงได้ โดยน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีรายละเอียด คือ ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (SL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.81 ตัวแปรแฝงมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 (SR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.78 ถึง 0.85 ตัวแปรแฝงความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน (OC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.83 ถึง 0.91

ผลการทดสอบปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และ ด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังแสดงในภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างเต็มรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 4.4 เมื่อพิจารณาแบบจำลองการวัด (Measurement Model) ของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวสามารถใช้แทนตัวแปรแฝงได้ โดยน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งมีรายละเอียด คือ ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (SL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.88 ตัวแปรแฝงมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 (SR) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.86 ถึง 0.90 ตัวแปรแฝงความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน (OC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.89

ตารางที่ 4.111 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Estimate) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (C.R.) และของตัวแปรแฝงของโมเดลการวัด (Measurement Model)

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	Estimate	C.R.	Estimate	C.R.
ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำตามหลักปรัชธรรม 7 (SAPPURISA DHAMMA-7: SL)				
ธัมมัญญตา (TAM)	0.976	11.309***	1.053	16.814***
อรรถัญญตา (ATH)	0.982	12.334***	1.152	17.421***
อรรถัญญตา (ATT)	9.967	11.542***	0.937	15.598***
มัตตัญญตา (MAT)	1.149	11.336***	1.084	15.181***
กาลัญญตา (KAL)	1.097	12.309***	1.080	15.918***
ปริสตัญญตา (PAR)	0.968	11.905***	1.029	17.220***
บุคคลปโรปริญญตา (PUK)	1.000		1.000	
ตัวแปรแฝงด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถธรรม 4 (SANGAHAVATTHU-4: SR)				
ทาน (THA)	0.948	13.726***	1.040	18.122***
ปิยวาจา (PIY)	1.052	15.318***	0.979	18.723***
อรรถจริยา (ATJ)	1.006	15.149***	0.901	19.932***
สมานัตตตา (SAM)	1.000		1.000	
ตัวแปรแฝงด้านความขัดแย้งในองค์กร (ORGANIZATIONAL CONFLICT: OC)				
1. ด้านงาน	1.000		1.000	
2. ด้านความสัมพันธ์	1.094	16.866***	1.096	15.341***
3. ด้านกระบวนการ	1.130	16.561***	1.176	15.424***

***p < 0.01

จากตารางที่ 4.111 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ (Estimate) ทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.01) ทุกค่า และค่าความเที่ยงหรือค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ (Square Multiple Correlations) สามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี โดยผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของแต่ละตัวแปรแฝง ได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำตามหลักปรัชธรรม (SL) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 7 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) มัตต์ัญญาตา (MAT) 2) กาลัญญาตา (KAL) 3) ปุคคल्पโรปรัชญาตา (PUK) 4) อัตตัญญาตา (ATH) 5) รัมมัญญาตา (TAM) 6) ปริสัญญาตา (PAR) 7) อัตตัญญาตา (ATT) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.149, 1.097, 1.000, 0.982, 0.976, 0.968, 0.967 ตามลำดับ

1.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) อัตตัญญาตา (ATH) 2) มัตต์ัญญาตา (MAT) 3) กาลัญญาตา (KAL) 4) รัมมัญญาตา (TAM) 5) ปริสัญญาตา (PAR) 6) ปุคคल्पโรปรัชญาตา (PUK) 7) อัตตัญญาตา (ATT) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.115, 1.084, 1.080, 1.053, 1.029, 1.000, 0.937 ตามลำดับ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ (SR) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 4 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

2.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ปิยวาจา (PIY) 2) อัตถจริยา (ATJ) 3) สมานัตตตา (SAM) 4) ทาน (THA) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.052, 1.006, 1.000, 0.948 ตามลำดับ

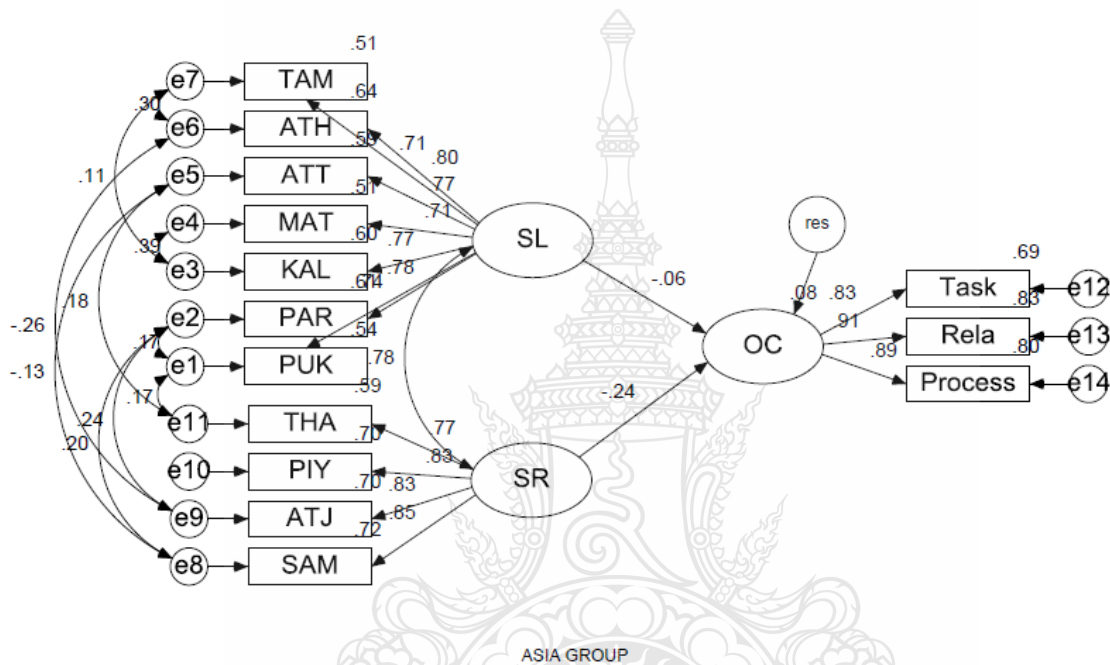
2.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ทาน (THA) 2) สมานัตตตา (SAM) 3) ปิยวาจา (PIY) และ 4) อัตถจริยา (ATJ) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.040, 1.000, 0.979 และ 0.901 ตามลำดับ

3. ด้านการความขัดแย้งในองค์กร (OC) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 3 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

3.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (PC) 2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (RC) 3) ความขัดแย้งด้านงาน (TC) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.130, 1.094 และ 1.000 ตามลำดับ

3.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (PC) 2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (RC) 3) ความขัดแย้งด้านงาน (TC) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.176, 1.096 และ 1.000 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตามสมมติฐานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงทำการปรับสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานเพื่อให้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามข้อเสนอแนะของโปรแกรม (Modification Index) โดยการโยงเส้นเชื่อมค่าความแปรปรวน พบว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังการปรับสมการ โครงสร้างใหม่ดังแสดงในภาพที่ 4.5 และ 4.6



ภาพที่ 4.5 ผลการทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทเอเชีย

ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเต็มรูปแบบที่ปรับใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

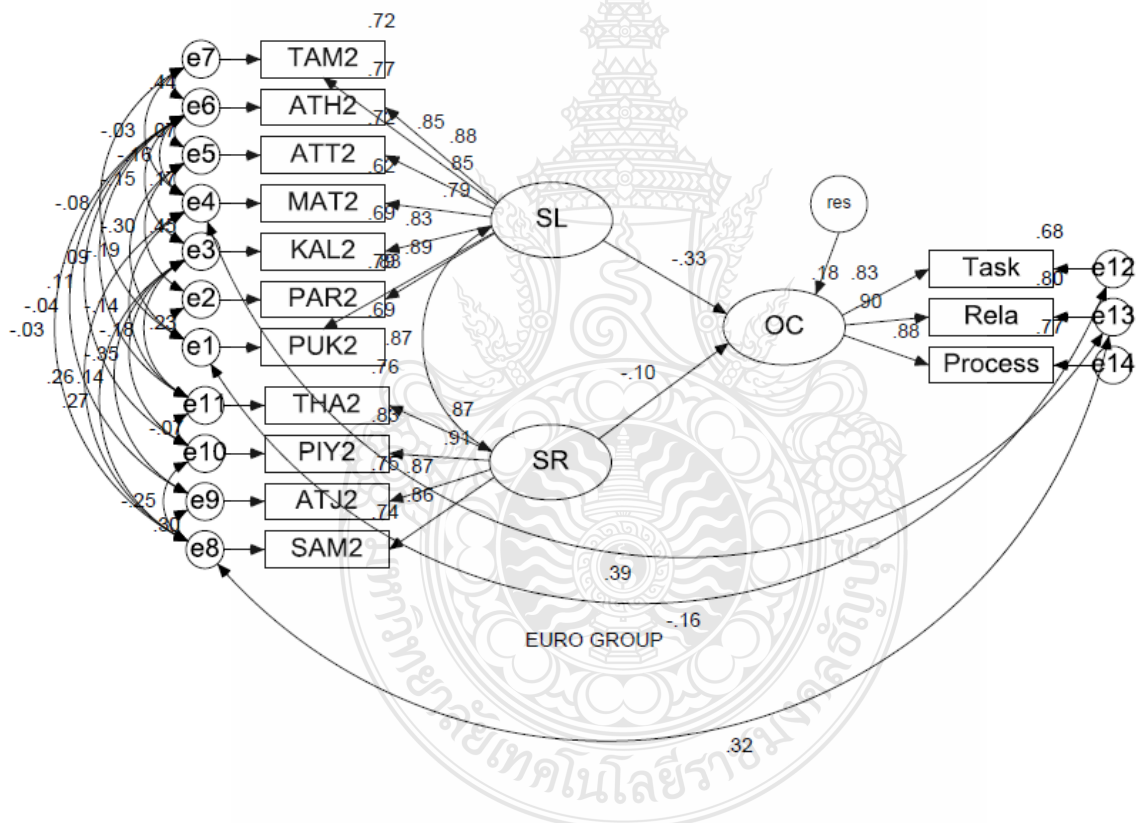
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามกรอบแนวคิดตอนแรกพบว่า แบบจำลองไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยทำการปรับแบบจำลองโดยปรับแก้ดัชนีแบบจำลอง (Modification Index) ตามคำแนะนำของโปรแกรม พบว่า การปรับแบบจำลองโดยการเชื่อมเส้นค่าความแปรปรวนทำให้สมการ โครงสร้างมีความสอดคล้องตามข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.112

ตารางที่ 4.112 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม7 ที่มีผลต่อการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัด 4 และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย

ดัชนีชี้วัดความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	78.920	-	สอดคล้อง กลมกลืน
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.099	$p > 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
3. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df)	1.233	$\chi^2/df < 3.00$	สอดคล้อง กลมกลืน
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.956	$GFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.927	$AGFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน
6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.014	$RMR < 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
7. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.032	$RMSEA < 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
8. ดัชนีชี้ระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Parsimony Goodness of Fit: PGFI)	0.582	$PGFI > 0.49$	สอดคล้อง กลมกลืน
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.993	$CFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.965	$NFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน

จากตารางที่ 4.112 พบว่า สถิติไค - สแควร์ (Chi-square: χ^2) 78.920 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.099 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 64 ซึ่งค่า p มากกว่าเกณฑ์การพิจารณา คือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square: χ^2/df)

เท่ากับ 1.233 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์การพิจารณาคือ < 3.00 ถือว่ามีผ่านเกณฑ์ ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพหุค่าอื่น ๆ ได้แก่ ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.014 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา คือมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนี้ ค่าดัชนีระดับความเหมาะสมพหุที่ปรับแก้แล้ว (Parsimony Goodness of Fit: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.582 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.49 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพหุเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.993 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 4.6 ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ที่มา: จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเต็มรูปแบบที่ปรับใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามกรอบแนวคิดตอนแรกพบว่า แบบจำลองไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยทำการปรับแบบจำลองโดยปรับแก้ดัชนีแบบจำลอง (Modification Index) ตามคำแนะนำของโปรแกรม พบว่า การปรับแบบจำลองโดยการเชื่อมเส้นค่าความแปรปรวนทำให้สมการโครงสร้างมีความสอดคล้องตามข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.113

ตารางที่ 4.113 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ที่มีผลต่อการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และ ด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square: χ^2)	74.900	-	สอดคล้อง กลมกลืน
2. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p)	0.056	$p > 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
3. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-square: χ^2/df)	1.594	$\chi^2/df < 3.00$	สอดคล้อง กลมกลืน
4. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index: GFI)	0.957	$GFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน
5. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	0.904	$AGFI > 0.90$	สอดคล้อง กลมกลืน
6. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR)	0.018	$RMR < 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
7. ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	0.050	$RMSEA < 0.05$	สอดคล้อง กลมกลืน
8. ดัชนีชี้ระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Parsimony Goodness of Fit: PGFI)	0.490	$PGFI > 0.49$	สอดคล้อง กลมกลืน

ตารางที่ 4.113 ค่าดัชนีทดสอบ โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ที่มีผลต่อการจัดการมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา (ต่อ)

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
9. ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	0.991	CFI > 0.90	สอดคล้อง กลมกลืน
10. ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	0.977	NFI > 0.90	สอดคล้อง กลมกลืน

จากตารางที่ 4.113 พบว่า สถิติไค - สแควร์ (Chi-square: χ^2) 74.900 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p) เท่ากับ 0.056 ที่จำนวนองศาความเป็นอิสระ (Degree of freedom: df) เท่ากับ 47 ซึ่งค่า p มากกว่าเกณฑ์การพิจารณาคือ 0.05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi - Square: χ^2/df) เท่ากับ 1.594 ซึ่งมีค่าตามเกณฑ์การพิจารณาคือ < 3.00 ถือว่ามีผ่านเกณฑ์ ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาประกอบกับดัชนีความเหมาะสมพอดีค่าอื่น ๆ ได้แก่ ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) มีค่าเท่ากับ 0.018 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา คือมีค่าน้อยกว่า 0.05 นอกจากนั้น ค่าดัชนีระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Parsimony Goodness of Fit: PGFI) มีค่าเท่ากับ 0.490 ที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.49 และค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.991 ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า 0.90 จากค่าดัชนีต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถแปลความหมายได้ว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4.114 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (Estimate) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (C.R.) และของตัวแปรแฝงของโมเดลการวัด (Measurement Model) หลังปรับแบบจำลอง

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝง	กลุ่มบริษัทเอเชีย		กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา	
	Estimate	C.R.	Estimate	C.R.
ตัวแปรแฝงด้านภาวะผู้นำตามหลักปรัชธรรม 7 (SAPPURISA DHAMMA-7: SL)				
ธัมมัญญดา (TAM)	0.940	10.320***	1.046	15.188***
อัทธัญญดา (ATH)	0.979	11.777***	1.116	15.611***
อิตถัญญดา (ATT)	9.986	11.293***	0.968	14.398***
มัตถัญญดา (MAT)	1.108	10.451***	1.022	13.767***
กาลัญญดา (KAL)	1.063	11.375***	1.073	14.979***
ปริสถัญญดา (PAR)	0.978	12.870***	1.050	19.579***
บุคคโลโปปรัญญดา (PUK)	1.000		1.000	
ตัวแปรแฝงด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถธรรม 4 (SANGHAVATTHU-4: SR)				
ทาน (THA)	0.943	13.721***	1.107	16.362***
ปิยวาจา (PIY)	1.051	15.361***	1.070	16.421***
อิตถจริยา (ATJ)	1.015	15.330***	0.910	20.761***
สมานัตตตา (SAM)	1.000		1.000	
ตัวแปรแฝงด้านความขัดแย้งในองค์กร (ORGANIZATIONAL CONFLICT: OC)				
ด้านงาน (TC: Task)	1.000		1.000	
ด้านความสัมพันธ์ (RC: Relationship)	1.094	16.872***	1.091	16.590***
ด้านกระบวนการ (PC: Process)	1.130	16.566***	1.131	16.110***

***p < 0.01

จากตารางที่ 4.114 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ (Estimate) ทุกตัวแปร มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value < 0.01) ทุกค่า และค่าความเที่ยงหรือค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ (Square Multiple Correlations) สามารถร่วมกันอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี โดยผู้วิจัยสามารถสรุปความสำคัญของแต่ละตัวแปรแฝง ได้ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำตามหลักปรัชธรรม (SL) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 7 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) มัตต์ัญญาตา (MAT) 2) กาลัญญาตา (KAL) 3) ปุคคลปโรปรัชญาตา (PUK) 4) อัดตัญญาตา (ATT) 5) อัดถัญญาตา (ATH) 6) ปริสัญญาตา (PAR) 7) รัมมัญญาตา (TAM) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.108, 1.063, 1.000, 0.986, 0.979, 0.978, 0.940 ตามลำดับ

1.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) อัดถัญญาตา (ATH) 2) กาลัญญาตา (KAL) 3) ปริสัญญาตา (PAR) 4) รัมมัญญาตา (TAM) 5) มัตต์ัญญาตา (MAT) 6) ปุคคลปโรปรัชญาตา (PUK) 7) อัดตัญญาตา (ATT) โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.116, 1.073, 1.050, 1.046, 1.022, 1.000 และ 0.968 ตามลำดับ

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ (SR) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 4 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

2.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ปิยวาจา (PIY) 2) อัดถจริยา (ATJ) 3) สมานัตตตา (SAM) 4) ทาน (THA) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.051, 1.015, 1.000, 0.943 ตามลำดับ

2.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ทาน (THA) 2) ปิยวาจา (PIY) 3) สมานัตตตา (SAM) และ 4) อัดถจริยา (ATJ) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.107, 1.070, 1.000 และ 0.910 ตามลำดับ

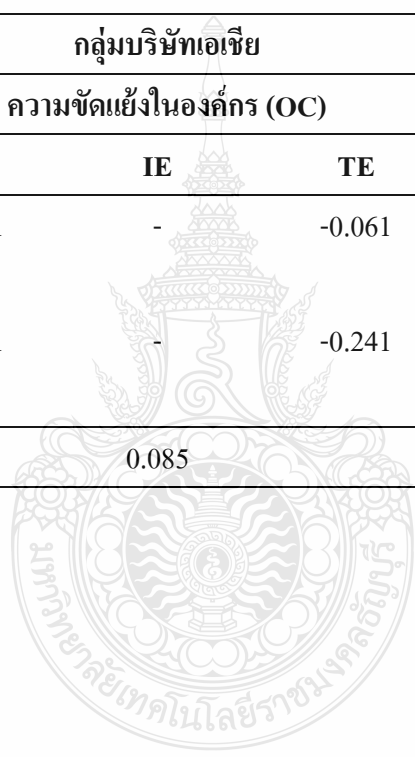
3. ด้านการความขัดแย้งในองค์กร (OC) พบว่าแต่ละกลุ่มบริษัทมีองค์ประกอบย่อย 3 ตัว โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

3.1 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (PC) 2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (RC) 3) ความขัดแย้งด้านงาน (TC) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.130, 1.094 และ 1.000 ตามลำดับ

3.2 กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ ได้แก่ 1) ความขัดแย้งด้านกระบวนการ (PC) 2) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (RC) 3) ความขัดแย้งด้านงาน (TC) ตามลำดับ โดยมีน้ำหนักองค์ประกอบย่อยเรียงจากมากไปหาน้อยเท่ากับ 1.131, 1.091 และ 1.000 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.115 ค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) น้ำหนักอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effects) จากตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเอง ระหว่างกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล					
	กลุ่มบริษัทเอเชีย			กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา		
	ความขัดแย้งในองค์กร (OC)			ความขัดแย้งในองค์กร (OC)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำตามหลักสัพริธรรม (SAPPURISA DHAMMA-7: SL)	-0.061	-	-0.061	-0.332	-	-0.332
มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ (SANGAHAVATTHU-4: SR)	-0.241	-	-0.241	-0.100	-	-0.100
R²	0.085			0.178		



ตารางที่ 4.116 ค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) น้ำหนักอิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลรวมของตัวแปร (Total Effects) จากตัวแปรแฝงภายนอกที่ส่งผลอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายใน และอิทธิพลจากตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเอง ระหว่างกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล								
	ด้านงาน (TC)			ด้านความสัมพันธ์ (RC)			ด้านกระบวนการ (PC)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
กลุ่มบริษัทเอเชีย									
ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม (SAPPURISA DHAMMA-7: SL)	-	-0.051	-0.051	-	-0.055	-0.055	-	-0.054	-0.054
มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ (SANGHAVATTHU-4: SR)	-	-0.201	-0.201	-	-0.220	-0.220	-	-0.215	-0.215
R²		0.695			0.830			0.796	
กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา									
ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม (SAPPURISA DHAMMA-7: SL)	-	-0.274	-0.274	-	-0.298	-0.298	-	-0.292	-0.292
มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ (SANGHAVATTHU-4: SR)	-	-0.083	-0.083	-	-0.090	-0.090	-	-0.088	-0.088
R²		0.683			0.804			0.771	

จากตารางที่ 4.115 และ 4.116 ภาพที่ 4.5 และ 4.6 แสดงผล พบว่า องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อการการลดความขัดแย้งในองค์กร ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา มี 2 องค์กรประกอบ คือ 1) ด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และ 2) มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99 โอกาสที่จะเกิดความคลาดเคลื่อนในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานร้อยละ ± 1 ซึ่งสามารถสรุปผลตามสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 10 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 11 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 12 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัทเอเชียมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.061 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.051 หรือ ร้อยละ 5.1 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.061 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.051 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านงานร้อยละ 69.50 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.332 หรือคิดเป็นร้อยละ 33.20 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.274 หรือ ร้อยละ 27.40 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความ

ขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.332 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านงานเท่ากับ -0.274 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านงานร้อยละ 68.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม 7 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัทเอเชียมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.061 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.055 หรือ ร้อยละ 5.5 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.061 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เท่ากับ -0.055 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ร้อยละ 83.00 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.332 หรือคิดเป็นร้อยละ 33.20 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.298 หรือ ร้อยละ 29.80 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.332 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เท่ากับ -0.298 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ร้อยละ 80.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม 7 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัทเอเชียมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรม ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.061 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.1 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.054 หรือ ร้อยละ 5.4 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.061 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการเท่ากับ -0.054 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านกระบวนการร้อยละ 79.60 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะ

ผู้นำตามหลักสัจธรรม ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.332 หรือคิดเป็นร้อยละ 33.20 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.292 หรือ ร้อยละ 29.20 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.332 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.292 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านกระบวนการร้อยละ 77.10 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 10 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัทเอเชียมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.241 หรือคิดเป็นร้อยละ 24.10 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.201 หรือ ร้อยละ 20.10 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.241 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.201 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านงานร้อยละ 69.50 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.100 หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.083 หรือ ร้อยละ 8.30 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.100 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านงาน เท่ากับ -0.083 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านงานร้อยละ 68.30 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 11 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัทเอเชียมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.241 หรือคิดเป็นร้อยละ 24.10 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.220 หรือ ร้อยละ 22.00 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.241 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เท่ากับ -0.220 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตาม

หลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ร้อยละ 83.00 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.100 หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.090 หรือ ร้อยละ 9.00 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.100 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ เท่ากับ -0.090 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ร้อยละ 80.40 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 12 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัย พบว่า กลุ่มบริษัท เอเชียมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวม เท่ากับ -0.241 หรือคิดเป็นร้อยละ 24.10 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.215 หรือ ร้อยละ 21.50 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.241 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการเท่ากับ -0.215 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านกระบวนการร้อยละ 79.60 ส่วนกลุ่มยุโรป-อเมริกา พบว่า มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ส่งผลทางตรงต่อความขัดแย้งในองค์กรในภาพรวมเท่ากับ -0.100 หรือคิดเป็นร้อยละ 10.00 และส่งผลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.088 หรือ ร้อยละ 8.80 ที่ส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path coefficient) เท่ากับ -0.100 ต่อความขัดแย้งองค์กรในภาพรวม และส่งผลในเชิงลบต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ เท่ากับ -0.088 มีประสิทธิภาพในการอธิบายความสัมพันธ์ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริศธรรมที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งด้านกระบวนการร้อยละ 77.10 อย่างมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ ระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 ประการ และระดับความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการภายในกลุ่มพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 ประการ โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคล ทางด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ และ รายได้ ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

3. เพื่อศึกษามีอิทธิพลของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ประการ และ อิทธิพลของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุธรรม 4 ประการ ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรทั้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา ได้แก่

1. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทเอเชีย จำนวน 230 ตัวอย่าง

2. กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จำนวน 230 ตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (SAPPURISADHAMMA-7) จำนวน 43 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถุ 4 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (SANGAHAVATTHU-4) จำนวน 26 ข้อ ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กรด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (ORGANIZATIONAL CONFLICT) จำนวน 17 ข้อ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยและการวิเคราะห์ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยและการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชียส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.00 มีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.74 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.52 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.65 มีประสบการณ์การทำงานช่วง 5-10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.48 และมีรายได้มากกว่า 35,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.22

ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 77.00 มีช่วงอายุระหว่าง 26-30 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.17 มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.04 มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.43 มีประสบการณ์การทำงานช่วง 5-10 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.61 และมีรายได้มากที่สุด ช่วง 15,001-20,000 บาทต่อเดือน และ มากกว่า 35,000 บาทต่อเดือนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.74

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามสัปรีศธรรม 7 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43

ภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปรีศธรรม 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ผลการวิเคราะห์ พบว่า

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.46

มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรด้านงานด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทเอเชีย โดยรวมมีระดับการรับรู้ความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 ซึ่งแบ่งความขัดแย้งในองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านงาน อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.60 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 2) ด้านความสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และ 3) ด้านกระบวนการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยรวมมีระดับการรับรู้ความขัดแย้งในองค์กรอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.48 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ซึ่งแบ่งความขัดแย้งในองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ 1) ด้านงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านงาน อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 2) ด้านความสัมพันธ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 และ 3) ด้านกระบวนการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ อยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 และความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ จากผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านงานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่ต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาไม่แตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านธัมมัญญาตาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านธัมมัญญาตาแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 4.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม 7 ด้านอรรถัญญาตาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริธรรม ด้านอรรถัญญาตาแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 4.3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านอัตตัญญาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านอัตตัญญาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านอรรถัตถุญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านอรรถัตถุญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านอรรถัตถุญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านอรรถัตถุญญาแตกต่างกัน
<p>สมมติฐานที่ 4.4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้านมัตตัตถุญญาแตกต่างกัน</p>	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านมัตตัตถุญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านมัตตัตถุญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านมัตตัตถุญญาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านมัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านมัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านมัตตัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านมัตตัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านมัตตัญญาแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 4.5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐริสธรรม ด้านกาลัญญาแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 4.6 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 ด้านประจักษ์แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านปรัญญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านปรัญญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านปรัญญาตาแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 4.7 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ด้านบุคคลปโรปรัชญาตาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม ด้านบุคคลปโรปัญญาแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่ต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 5.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านทานแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 5.2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านปิยวาจาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปียาวาแตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 5.3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านอรรถจริยาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาแตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยาไม่แตกต่างกัน
สมมติฐานที่ 5.4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกัน
	พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.1 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 5.4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุธรรม 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน (ต่อ)	แตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตาไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ในองค์กร โดยการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM-Structural Equation Modeling)

ตารางที่ 5.2 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน
สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์

ตารางที่ 5.2 สรุปสมมติฐานทางการวิจัย (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร	ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ
สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 มีความสัมพันธ์กับ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4	ภาวะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรม 7 ด้านมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.519 ถึง 0.671 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
สมมติฐานที่ 10 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน
สมมติฐานที่ 11 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์
สมมติฐานที่ 12 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร	มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกามีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความกระบวนการ

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การลดความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 5.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แบ่งตามกลุ่มบริษัท

ภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ
ด้านธัมมัญญา	3.88	0.52			3.84	0.65		
ด้านอัตตัญญา	3.95	0.49			3.88	0.67	มาก	1
ด้านอัตตัญญา	3.70	0.51			3.66	0.60		
ด้านมัตตัญญา	3.78	0.62			3.75	0.71		
ด้านกาลัญญา	3.82	0.55			3.83	0.68		
ด้านปริสัญญา	3.96	0.50	มาก	1	3.83	0.62		
ด้านปุคคลปโรปริญญา	3.88	0.54			3.80	0.64		
โดยรวม	3.85	0.43			3.80	0.57		

1. ด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 (SAPPURISA DHAMMA-7 LEADERSHIP: SL) ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 และภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานีและพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยคาดว่า สืบเนื่องมาจากผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติงานในองค์กรและความประพฤติดสอดคล้องกับหลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน คือ 1) ด้านธัมมัญญา การมีหลัก การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าทำอะไร จะส่งผลอย่างไร ซึ่งสอดคล้อง

กับข้อคำถามด้านชมัญญาตา ที่ว่า ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็น
อย่างดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และ ข้อที่ว่า ท่านเป็นผู้รู้ว่ามีสิ่งใดควรทำและรู้ว่าควรทำอย่างไรเพื่อให้
ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม
7 ด้านชมัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.88 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มี
ค่าเฉลี่ย 3.84 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามรู้ถึงเหตุที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ 2)
ด้านอัตตัญญาตา การมีหลัก การเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นจากการกระทำ ซึ่งสอดคล้องกับข้อ
คำถามที่ว่า ท่านทราบดีว่าการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 4.05 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านอัตตัญญาตาของพนักงาน
กลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.95 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.88 แสดงว่าพนักงานมี
ความเข้าใจว่าการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายหรือ นโยบายที่กำหนดขององค์กรจะทำให้การทำงาน
ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ 3) ด้านอัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้ประพฤติน
อย่างเหมาะสม รู้จักศักยภาพของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับข้อคำถามที่ว่า ท่านตระหนักดีว่าตนเองว่ามี
ความสามารถด้านใด และ มีความถนัดในด้านใด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ ท่านทราบถึงจุดแข็ง
จุดอ่อนของตนเอง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7
ด้านอัตตัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.70 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย
3.66 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเข้าใจถึงระดับความรู้ ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน
และเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้ 4) ด้านมัตตัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หรือรู้จักเพียงพอ
รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อคำถามที่ว่า ท่านเป็นคนที่มีใจในสิ่งที่ตนเองมี
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และท่านดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตนเอง
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมัตตัญญาตาของ
พนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.78 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.75 แสดงว่า
พนักงานเป็นผู้รู้จักพอใจในสิ่งที่ตนเอง ทำให้งานดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเหมาะสม และ
ไม่เกิดผลเสียตามมาจากความประมาทได้ 5) ด้านกาลัญญาตา ความเป็นผู้รู้กาลเวลา รู้จักเวลาที่
เหมาะสม รู้จักกาลเทศะ ซึ่งสอดคล้องกับข้อคำถามที่ว่า ท่านให้ความสำคัญต่อการรักษาเวลา เมื่อมี
การนัดหมาย หรือการเข้าร่วมประชุม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตาม
หลักสัปปริสธรรม 7 ด้านกาลัญญาตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.82 และกลุ่มบริษัท
ยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.83 แสดงให้เห็นว่าพนักงาน รู้ว่าควรทำสิ่งใดเมื่อใด จะสามารถทำให้การ
ปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ถูกต้องเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งในการปฏิบัติงานต่าง ๆ หรือดำเนิน
ธุรกิจจะต้องคำนึงเวลาเป็นสำคัญ การดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้จะทำให้การปฏิบัติงาน

มีความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ได้ 6) ด้านปรีชาญาณ
 ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม หรือแสดงกริยาที่เหมาะสมในสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อ
 คำถามที่ว่า ท่านรู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไร เมื่อเข้าไปยังสถานที่ หรือ องค์กรต่าง ๆ ค่าเฉลี่ย 3.97 โดย
 ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านปรีชาญาณของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย
 มีค่าเฉลี่ย 3.96 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.83 แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเข้าใจใน
 การปฏิบัติตนให้เหมาะสมในสถานที่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติตนใน
 ชุมชนต่าง ๆ จะทำให้สังคมเกิดความสงบสุข การปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันจะเกิดความเรียบร้อย
 และ 7) ด้านบุคคลโปรปรีชาญาณ ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน ซึ่ง
 สอดคล้องกับข้อคำถามที่ว่า ท่านรู้จักเลือกคบหาเพื่อนที่เป็นมิตรและคอยช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 ในทางที่เหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.96 โดยระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน
 บุคคลโปรปรีชาญาณของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.88 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา
 มีค่าเฉลี่ย 3.80 แสดงว่าพนักงานรู้ว่าควรคบใคร หรือ เลือกใช้คนในการปฏิบัติงานได้ตรงกับ
 ความสามารถของเขา จะสามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปได้ง่าย ประสบความสำเร็จได้เร็ว
 เพราะเลือกใช้บุคคลที่มีความสามารถโดยตรงในการดำเนินการต่าง ๆ

ตารางที่ 5.4 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ 4
 แบ่งตามกลุ่มบริษัท

มนุษยสัมพันธ์ตามหลัก สังคหัตถ์ 4	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ	\bar{X}	SD	ความหมาย	อันดับ
ด้านทาน	3.91	0.53	มาก	1	3.72	0.69		
ด้านปิยวาจา	3.84	0.55			3.71	0.64		
ด้านอัตถจริยา	3.83	0.53			3.77	0.57		
ด้านสมานัตตตา	3.90	0.51			3.79	0.64	มาก	1
โดยรวม	3.87	0.46			3.75	0.58		

2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ธรรม 4 (SANGAHAVATTHU-4 INTERPERSONAL
 RELATIONSHIP: SR) ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา
 กลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.46 และระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา อยู่ในระดับมากเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 3.75 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.58

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้วิจัยคาดว่า สืบเนื่องมาจากสังคมไทยเป็นสังคมแห่งความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตใจดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น มีน้ำใจ ช่วยเหลือแบ่งปัน มีมารยาทในการพูด รู้จักกาลเทศะในการใช้คำพูด เพื่อรักษาน้ำใจ ชอบทำตนให้เป็นประโยชน์ ช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถของตน ตามที่จะทำได้ เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย พร้อมทั้งจะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเพื่อน และมีวัฒนธรรมอันดีงาม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ตรงกับผู้ตอบแบบสอบถาม ในการปฏิบัติงานในองค์กรและความประพฤติสอดคล้องกับหลักมนุษยสัมพันธ์ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทาน การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ แบ่งปันให้ความรู้และคำแนะนำ ซึ่งสอดคล้องกับข้อความถามที่ว่า ท่านยินดีแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีกับเพื่อนร่วมงานของท่าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และ ข้อที่ ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 โดยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ ด้านทานของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.91 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.72 แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุด้านทาน ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดความรู้ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันในที่ทำงาน ซึ่งอาจหมายถึงการแสดงออกถึงการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตรงกับธรรมะจากพระไตรปิฎก โภชนทานสูตร อัง ปัจจก ขัฏ 37 ที่กล่าวว่า “ททมาโน ปิโย โหติ ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” 2) ด้านปิยวาจา การพูดอย่างน่ารัก วาจาสุภาพ ไพเราะอ่อนหวานน่าฟัง พูดให้กำลังใจ พูดในเรื่องจริงที่สมควรพูด ซึ่งสอดคล้องกับข้อความถามที่ว่า ท่านพูดจาด้วยความจริงใจและเต็มใจไม่มีการแสวงหาแก่เพื่อนร่วมงาน ค่าเฉลี่ย 3.98 โดยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ ด้านปิยวาจาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.84 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.71 แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีความประพฤติได้ตรงกับศีลธรรมที่พึงปฏิบัติของศาสนิกชน ข้อที่ 4 คือ มุสาวาทา เวมณี สิกขาปท สมมาทิยามิ การไม่กล่าวเท็จ ส่อเสียด ไม่พูดหยาบคาย ไม่พูดเพื่อจ้อ การใช้วาจาสุภาพ พูดตามความเป็นจริงในสิ่งที่ควรพูดจะให้ผลดีมากกว่า การกล่าวคำเท็จ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อด้านความสัมพันธ์ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นตามมา เช่นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร การทะเลาะวิวาท 3) ด้านอถถจริยา การทำตนเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไปด้วยแรงกาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อความถามที่ว่า ท่านเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ค่าเฉลี่ย 3.93 โดยระดับความคิดเห็นมนุษย

สัมพันธภาพ ด้านอัตถจริยาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.83 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.77 แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีน้ำใจช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร โดยไม่คำนึงดูตาย และไม่คำนึงถึงสิ่งตอบแทน การทำงานเกินหน้าที่ของตนโดยคำนึงถึงส่วนรวมเป็นหลัก ทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้เร็วเพราะทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันทำเพื่อส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 4) ด้านสมานัตตา เอาตัวเข้าสมาน ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อคำถามที่ว่า ท่านให้ความสำคัญเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีฐานะทางสังคมแตกต่างจากท่าน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 โดยระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ ด้านสมานัตตาของพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย มีค่าเฉลี่ย 3.90 และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีค่าเฉลี่ย 3.79 แสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ยึดถือการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างเท่าเทียมกัน การให้เกียรติเพื่อนร่วมงานจะทำให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีความสุข การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันเป็นเครื่องสะท้อนถึงการยอมรับผู้อื่นว่ามีความรู้ ความสามารถเท่ากันกับตนเอง ทำให้สามารถเปิดใจพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ การกล้าแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หรือข้อเสนอแนะที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้สามารถลดความขัดแย้งด้านงานที่เกิดขึ้น โดยการปรับความเข้าใจและทัศนคติในการทำงานร่วมกัน และอาจช่วยป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ต่อไป

ตารางที่ 5.5 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท

ความขัดแย้งในองค์กร	กลุ่มบริษัทเอเชีย				กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา			
	\bar{x}	SD	ความหมาย	อันดับ	\bar{x}	SD	ความหมาย	อันดับ
ด้านงาน	2.60	0.77	ไม่บ่อย	1	2.49	0.69		
ด้านความสัมพันธ์	2.38	0.77			2.45	0.69		
ด้านกระบวนการ	2.50	0.81			2.50	0.74	ไม่บ่อย	1
โดยรวม	2.50	0.72			2.48	0.65		

3. ความขัดแย้งในองค์กร (Organizational Conflict) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ด้านงาน (Task Conflict) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านงานของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งโดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.60 และส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐาน 0.77 และความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านงาน ของพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อยเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 2.49 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่ว่า ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด มีเกณฑ์พิจารณาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 มากกว่าข้อคำถามทุกข้อ ผู้วิจัยคาดว่า ข้อคำถามมีความชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นที่แตกต่างทางด้านงาน หรือแสดงให้เห็นว่ามีความขัดแย้งในด้านงานเกิดขึ้น การแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องในการทำงานหากเป็นไปได้โดยทุกคนมุ่งให้ความสำคัญในเรื่องงาน ยอมรับความแตกต่างทางความคิดเห็น เปิดใจพูดคุยถึงปัญหาและทัศนคติในการทำงานที่มีความเห็นไม่ตรงกัน จะทำให้ปัญหาต่าง ๆ ถูกแก้ไข และไม่นำไปสู่ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ต่อไป การควบคุมความขัดแย้งด้านงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะทำให้งานมีความก้าวหน้า เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และอาจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

3.2 ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.38 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.77 และระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ของพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อยเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 2.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์ของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่ว่า ในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาลับหลัง เกิดขึ้นมากเพียงใด มีเกณฑ์พิจารณาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 มากกว่าข้อคำถามทุกข้อ ผู้วิจัยคาดว่า ข้อคำถามมีความชัดเจนและแสดงให้เห็นว่ามีความขัดแย้งในด้านความสัมพันธ์เกิดขึ้นในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทุกคนให้ เห็นว่ามีผลกระทบด้านความสัมพันธ์รุนแรงกว่าข้ออื่น การพูดคุยกันลับหลังอาจทำผู้ถูกพาดพิงมีความระแวง เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ไม่เปิดใจพูดคุยถึงปัญหาและทัศนคติในการทำงานที่มีความเห็นไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด ปัญญาเกิดขึ้นรุนแรง และอาจนำไปสู่การทะเลาะวิวาท ส่งผลต่อการปฏิบัติงานไม่มี

ประสิทธิภาพเพราะขาดความรู้สึที่ดีต่อกัน ไม่มีร่วมมือกัน ไม่แสดงถึงการเป็นส่วนร่วมขององค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และอาจนำไปสู่การออกจากงาน ส่งผลในแง่ลบให้กับองค์กร

3.3 ด้านกระบวนการ (Process Conflict) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จังหวัดปทุมธานี และพระนคร ศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย มีค่าเฉลี่ย 2.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.81 และระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ของพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา โดยรวม อยู่ในระดับไม่บ่อยเช่นกัน มีค่าเฉลี่ย 2.50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.74

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการของพนักงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในจังหวัดปทุมธานี และพระนครศรีอยุธยา กลุ่มบริษัทเอเชีย และกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับไม่บ่อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อคำถามที่ว่า ในที่ทำงานของท่าน มีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไร หรือใครควรทำอะไร บ่อยครั้งเพียงใด มีเกณฑ์พิจารณาอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 มากกว่าข้อคำถามทุกข้อ ผู้วิจัยคาดว่า ข้อคำถามมีความชัดเจนและแสดงให้เห็นว่ามีความขัดแย้งในด้านกระบวนการเกิดขึ้นในองค์กร และเป็นสิ่งที่ทุกคนให้ เห็นว่ามีผลกระทบด้านกระบวนการรุนแรงกว่าข้ออื่น การไม่แบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรม ความไม่ชัดเจน หรือความกำกวมในบทบาทการทำงานในปัจจุบัน นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งด้านกระบวนการในองค์กร สืบเนื่องมาจากพนักงานมีความรู้สึกกดดันว่าใครควรเป็นผู้รับผิดชอบ งานควรจะเสร็จเมื่อไหร่ ยิ่งเวลาโครงการใกล้ครบกำหนดยิ่งก่อให้เกิดความกดดันเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของความรับผิดชอบ ลำดับขั้นตอนของการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากร หากไม่เปิดใจพูดคุย หรือ แบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน อาจนำไปสู่ความปัญหารุนแรงด้านความสัมพันธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจทำให้งานไม่สามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรจึงต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการอย่างชัดเจนและการกำหนดงบประมาณในการจัดทำแผนงาน หรือวางกลยุทธ์ ให้เหมาะสมมีกรอบเวลาที่ชัดเจน การกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบและการจัดวางงบประมาณของแผนปฏิบัติงาน จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งด้านกระบวนการได้

ตารางที่ 5.6 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อความขัดแย้งในองค์กร แบ่งตามกลุ่มบริษัท

ความขัดแย้งในองค์กร	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพ	ประสบการณ์	รายได้
กลุ่มบริษัทเอเชีย						
ด้านงาน	-	-	-	-	✓	✓
ด้านความสัมพันธ์	-	-	-	-	✓	-
ด้านกระบวนการ	-	-	-	-	✓	-
กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา						
ด้านงาน	-	-	✓	-	✓	-
ด้านความสัมพันธ์	-	-	✓	-	-	-
ด้านกระบวนการ	-	-	-	-	✓	-

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงาน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน โดยในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า ผู้มีประสบการณ์ทำงานและผู้มีรายได้แตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน โดยผู้มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และ 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านงาน มากกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี ค่าเฉลี่ย 2.53 และ 15 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 2.32 โดยลำดับ อาจกล่าวได้ว่าในกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าจะมีระดับความขัดแย้งด้านงานน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเนื่องจาก ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่ามีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถในงานมาเป็นเวลานาน อาจทำให้เกิดความคิดเห็นด้านงานได้มากกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยกว่า และ ผู้มีรายได้ 15,000-20,000 บาทต่อเดือนมีระดับค่าเฉลี่ย 2.42 มีระดับความขัดแย้งด้านงานน้อยกว่า ผู้มีรายได้ 20,001-25,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 ผู้มีรายได้ 20,001-25,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่า ผู้มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 และผู้มีรายได้ 25,001-30,000 บาทต่อเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่าผู้มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือน อาจกล่าวได้ว่าในกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีรายได้ระหว่าง 20,001-25,000 บาทต่อเดือน และระหว่าง 25,001-30,000 บาทต่อเดือน ซึ่งเป็นรายได้ระดับสูงของกลุ่มพนักงานในส่วนหน้า ของกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากที่สุด เนื่องมาจากการได้รับมอบหมายในหน้าที่ (Organization Tenure) ขึ้นอยู่กับค่าตอบแทน หากได้รับค่าตอบแทนสูงแต่ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายก็อาจสูงตามไปด้วย ทำให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง

ด้านงานสูงเนื่องจากปริมาณงานที่มากได้ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับไม่พบว่าผู้มีรายได้ 30,000 บาทต่อเดือนขึ้นไป มีระดับความขัดแย้งด้านงานที่สูง สืบเนื่องมาจากรายได้ระดับ 30,000 - 35,000 และ 35,000 บาทขึ้นไป เป็นรายได้ระดับผู้บริหารเบื้องต้น หรือระดับหัวหน้างานซึ่งมีหน้าที่ในการกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ระดับความขัดแย้งด้านงานจึงมีระดับน้อยกว่า

พนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีระดับการศึกษา และผู้มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านงานแตกต่างกัน โดยพบว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 มีระดับความขัดแย้งด้านงานมากกว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย 2.38 อาจกล่าวได้ว่าผู้มีระดับการศึกษาสูงมีความเข้าใจถึงความแตกต่างทางความคิด มีการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคลได้ เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างทางความคิดด้านการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และผู้มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 2 ปี ค่าเฉลี่ย 2.01 มีระดับความขัดแย้งด้านงานน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี ค่าเฉลี่ย 2.70, 5-10 ปี ค่าเฉลี่ย 2.51, 11-15 ปี ค่าเฉลี่ย 2.39 และ 15 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 2.46 อาจกล่าวได้ว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 2 ปี อาจเป็นพนักงานใหม่ ทำให้ความรับผิดชอบและความกดดันในหน้าที่ รวมถึงบทบาทในการทำงานยังน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานมานาน ทำให้มีความคิดเห็นด้านงานน้อยกว่าส่งผลให้มีระดับความขัดแย้งด้านงานน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

ผลการวิเคราะห์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านงานได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับรายได้ แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และสถานภาพ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านงาน สอดคล้องกับ Jehn (1997) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระดับข้อมูล (Informational diversity) เช่น ระดับการศึกษา จะส่งผลให้ความขัดแย้งด้านงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์และระดับการศึกษามีความเกี่ยวข้องกันเนื่องมาจากการได้รับความรู้หรือข้อมูลเพิ่มมากขึ้นทำให้มีความคิดเห็นต่างในด้านการทำงานได้มากขึ้นเช่นกัน จากการศึกษาของ Jehn ได้แยกคุณลักษณะส่วนบุคคลในงานวิจัยไว้สองด้าน คือ ด้านที่มองเห็นด้วยตา ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ เชื้อชาติ เป็นต้น และด้านที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความรู้ เช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หรือตำแหน่งในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Hasani, Boroujerdi, Sheikhesmaeili and Acini (2014) ว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง แต่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับสาเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรจากความแตกต่างทางด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ต่างกับงานวิจัยของ ชีร์วัฒน์ ปถมพานิชย์ (2553) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลให้เกิด

ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน กอดี อาร์ต จำกัด พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ ด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน ด้านฝ่ายที่ปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน และด้านวุฒิการศึกษา ไม่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า ผู้มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยผู้มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ มากกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี ค่าเฉลี่ย 2.19 และ 15 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 2.17 โดยลำดับ อาจกล่าวได้ว่าในกลุ่มบริษัท ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าจะมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า เนื่องจาก ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่ามีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถในงานมาเป็นเวลานาน มีการยอมรับความคิดเห็นแตกต่าง และเข้าใจลักษณะการทำงานในองค์กรมากกว่า และภายใต้วัฒนธรรมองค์กรของทางเอเชียให้ความสำคัญกับผู้อาวุโสมากกว่า (Collectivism) จึงทำให้ระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของผู้มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี น้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี

พนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยพบว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากกว่าผู้มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย 2.39 และ ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย 2.25 อาจกล่าวได้ว่าผู้มีระดับการศึกษาสูงมีความรู้ในการทำงาน ทำให้เกิดทักษะในการทำงานมากกว่าผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีเข้าใจถึงความแตกต่างทางความคิด มีการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล และยอมรับความแตกต่างทางความคิดด้านการปฏิบัติงาน ได้มากกว่าผู้มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รวมไปถึงผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่า จะมีระดับความคิดที่เป็นระบบมากกว่า มีการแสดงออกในการควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่า ทำให้มีระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์น้อยกว่าผู้มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ผลการวิเคราะห์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ไม่ส่งผลต่อระดับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ แตกต่างจากงานวิจัยของ Jehn (1997) พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่สามารถมองเห็นได้ (Social category diversity) เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ จะส่งผลให้ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มองเห็น

ได้ ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่เป็นส่วนประกอบของบุคคลที่จะแบ่งกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะเดียวกัน มีการรับรู้ และพฤติกรรมเดียวกัน เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะส่งสัญญาณถึงคุณภาพ หรือ ลักษณะความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เช่นเดียวกัน Byrne (1971) กล่าวว่า ยิ่งสมาชิกของกลุ่มอื่นมีความแตกต่างทางด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มองเห็นได้มากเท่าไร ยิ่งจะทำให้เกิดความรับรู้ถึงความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์มากขึ้น สอดคล้องกับ Bibi, Siraj and Nawas (2012) กล่าวว่า การจ่ายขององค์กร (รายได้) อายุ และประสบการณ์การทำงาน มีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับการตอบสนอง แต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญต่อความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า ผู้มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยผู้มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 และผู้มีประสบการณ์ทำงาน 5-10 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 มีค่าเฉลี่ยระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี ค่าเฉลี่ย 2.33 และ 15 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 2.28 โดยลำดับ อาจกล่าวได้ว่าในกลุ่มบริษัทเอเชีย ผู้มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่าจะมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเนื่องจาก ผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่ามีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถในงานมาเป็นเวลานาน เข้าใจลักษณะงาน ขั้นตอนในการทำงาน รู้จักว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนใดและปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนได้ดีมากกว่า เนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมายาวนาน จึงทำให้ระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงาน 2-5 และ 5-10 ปี

พนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันมีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยแบ่งเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่มีความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่า คือ ผู้มีประสบการณ์ทำงาน ช่วงต่ำกว่า 2 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานช่วง 2-5 ปี ค่าเฉลี่ย 2.76, 5-10 ปี ค่าเฉลี่ย 2.53, 11-15 ปี ค่าเฉลี่ย 2.36 และ ผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ย 2.43 อาจกล่าวได้ว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 2 ปี เพิ่งจะเริ่มทำงานในองค์กร อาจยังไม่ได้รับผิดชอบงานในปริมาณมาก พร้อมทั้งหน้าที่รับผิดชอบอาจจะไม่เท่ากับผู้ที่มีการปฏิบัติงานมานานกว่า จึงทำให้ความขัดแย้งด้านกระบวนการน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานมายาวนาน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่า และในส่วนผู้มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่า คือ ผู้มีประสบการณ์การทำงานช่วง 2-5 ปี มีระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการมากกว่าผู้มีประสบการณ์

การทำงาน 11-15 ปี และ 15 ปีขึ้นไป เนื่องจากประสบการณ์ทำงานยังน้อยกว่าผู้ที่ทำงานมานาน อาจยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานเท่ากับผู้ที่ปฏิบัติงานมานานกว่า 5 ปี ซึ่งเป็นช่วงการเรียนรู้การทำงาน อาจทำให้เกิดความคิดเห็นในด้านกระบวนการทำงานได้มากกว่าผู้มีประสบการณ์ทำงานมาช้านาน เนื่องจากขาดประสบการณ์หรือไม่เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปี จะมีความคุ้นเคยในขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ทำให้ระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการของผู้มีประสบการณ์ 2-5 ปี มีระดับสูงกว่า ผู้มีประสบการณ์ทำงานที่มากกว่า 5 ปี

ผลการวิเคราะห์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีอิทธิพลต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการที่แตกต่างกัน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่มบริษัท ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ ไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความขัดแย้งด้านกระบวนการ สอดคล้องกับ Thatcher, Jehn and Zanutto (2003 อ้างใน Jehn and Greer 2012) พบว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีหลากหลายประเภท เช่น ประสบการณ์ พื้นฐานการทำงาน สาขาที่จบ เพศ อายุ เชื้อชาติ และประเทศต้นกำเนิด มีความสัมพันธ์ เป็นเส้นตรงกับ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และ กระบวนการในระดับที่ต่ำ แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้น ทั้งในส่วนความขัดแย้งด้านงาน ผลการปฏิบัติการ หรือ ขวัญกำลังใจในการทำงาน Gruenfeld (1996) กล่าวว่า ความแตกต่างทางด้านข้อมูล (Information diversity) ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา จะส่งผลให้บุคคลมีความรู้ หรือข้อมูลกว้างมากขึ้น ซึ่งจะเกิดแรงบวกต่อผลการทำงาน เพราะจะทำให้การทำงานภายในกลุ่มมีมุมมองที่กว้างมากขึ้น มีระบบในการคิดวิเคราะห์ มีทักษะในการทำงาน และ ข้อมูลในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย พื้นฐานทางด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และพื้นฐานความรู้ทางด้านอุตสาหกรรม มีส่วนเกี่ยวข้องกันทั้งหมดที่จะทำให้พนักงานเกิดทักษะเมื่อต้องประสบในการทำงานนั้น ๆ Jehn (1998) ได้แยกความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลไว้สามด้าน คือ 1) ความแตกต่างทางด้านสังคม (Social category diversity) ซึ่งประกอบไปด้วยความแตกต่างที่สามารถมองเห็นได้ เช่น อายุ เพศ และเชื้อชาติ ซึ่งมีอิทธิพลในเชิงบวกกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ 2) ความแตกต่างทางด้านความรู้หรือข้อมูล (Informational diversity) ประกอบด้วยความแตกต่างส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และการดำรงตำแหน่งในองค์กร มีอิทธิพลในเชิงบวกกับความขัดแย้งด้านงาน 3) ความแตกต่างทางด้านเป้าหมาย (Goal diversity) คุณค่าที่เกิดขึ้นในงาน และความแตกต่างของเป้าหมายในการทำงาน มีความเกี่ยวข้องกับทีมงาน มีอิทธิพลในเชิงบวกกับความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์

ตารางที่ 5.7 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แบ่งตามกลุ่มบริษัท

สัปปริสธรรม 7	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	สถานภาพ	ประสบการณ์	รายได้
กลุ่มบริษัทเอเชีย						
ด้านซัมมัญญา	-	✓	-	✓	✓	-
ด้านอัทธัญญา	-	-	✓	-	✓	-
ด้านอิตถัญญา	-	-	-	-	-	-
ด้านมัตถัญญา	-	✓	-	-	-	-
ด้านกาลัญญา	-	-	-	-	-	-
ด้านปริสญญา	-	-	-	-	-	-
ด้านปุคคลปโรปรัญญา	-	-	-	-	-	-
กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา						
ด้านซัมมัญญา	-	✓	✓	✓	✓	✓
ด้านอัทธัญญา	-	✓	✓	-	✓	✓
ด้านอิตถัญญา	-	✓	✓	-	✓	✓
ด้านมัตถัญญา	-	✓	-	-	✓	✓
ด้านกาลัญญา	-	✓	-	-	✓	✓
ด้านปริสญญา	-	✓	✓	-	✓	✓
ด้านปุคคลปโรปรัญญา	-	✓	✓	-	✓	✓

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศชายและเพศหญิงแตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน พนักงานผู้มีอายุแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านซัมมัญญา และด้านอัทธัญญาที่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุช่วง 21-40 ปี มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านซัมมัญญาและด้านอัทธัญญาน้อยกว่าผู้มีอายุช่วง 41ปีขึ้นไป พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7

ด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านอัตถัณฺญา โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีระดับภาวะผู้นำด้านอัตถัณฺญาน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านธัมมัญญา โดยผู้มีสถานภาพโสดมีภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาน้อยกว่าผู้มีสถานภาพสมรส และหม้าย/หย่าร้าง แยกกันอยู่ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านธัมมัญญาและด้านอัตถัณฺญาแตกต่างกัน โดยพบว่า พนักงานผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไปมีระดับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และด้านอัตถัณฺญา ที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.19 พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านธัมมัญญา พบว่า ผู้มีรายได้ 35,001 บาทขึ้นไปมีระดับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาที่ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

พนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านไม่แตกต่างกันทุกด้าน พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แตกต่างกันทุกด้าน พนักงานผู้มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านมัตถัญญาและด้านกถัญญาไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านธัมมัญญา โดยพบว่า ผู้มีสถานภาพโสดมีระดับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาน้อยกว่าผู้มีสถานภาพสมรส และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แตกต่างกันทุกด้าน และพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แตกต่างกันทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีอิทธิพลต่อระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าความปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกันเกือบทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย และบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมทุกด้าน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญเสมอภาคในเรื่องเพศ ทั้งชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน ในการแสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสในการแสดงความสามารถในการทำงาน และมีภาวะผู้นำได้เช่นกัน

แต่งงานวิจัยของ Nieva and Gutex (1981) ได้สรุปว่า พยานหลักฐานสำคัญที่มีอยู่ในการศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำระหว่างเพศชายและเพศหญิงนั้นไม่เข้มข้นพอจะให้ความกระจ่างในเรื่องความแตกต่างของรูปแบบการจัดการดูแล โดยผู้หญิงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ชาย (Bass, 1981) ความเชื่อที่เกี่ยวข้องกับความพิเศษระหว่างเพศหญิงและเพศชายในรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้หญิงจะแสดงพฤติกรรมในการบริหารงานเช่นเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้ชายของพวกเขา จากการศึกษาลักษณะองค์กรของ Eagly and Johnson (1990) พบว่าเพศหญิงและเพศชายไม่มีความแตกต่างในความเป็นผู้นำ (Eagly & Johnson, 1990) ความแตกต่างของรูปแบบความเป็นผู้นำของผู้ชายเมื่อเทียบกับความเป็นผู้นำของผู้หญิงถูกมองว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในแง่ขององค์กรที่มีแนวโน้มทำงานแบบระดับเดียวกัน (Flatter Organization) การบริหารจัดการแบบทีม (Team-based Management) และการเพิ่มขึ้นขององค์กรที่เป็นรูปแบบสากล (Globalization) (Adler, 1993; Rosener, 1995; Oakley, 2000) การศึกษานี้มีความสอดคล้องกับ งานวิจัยของ พระจรัส ฐิตธมฺโม (สวาส โภธิกลาง) (2554) พบว่าประชาชนที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้สัปปริสธรรม 7 กับการบริหารชุมชนวัดพิเรนทร์ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่ไม่เป็นไปตามงานวิจัยของ พระครูสุจิตฺติกิจจานุกูล (พระเจดีย์แขวงอินทร์) (2556) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาหลักธรรมสัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดยรวมทั้ง 7 ด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ด้าน ปุคคลปโรปรัญญตา (รู้จักบุคคล) เนื่องจากครูผู้สอนโรงเรียนอนุบาลนครปฐม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากในด้านนี้ เพราะว่าการรู้จักบุคคลนั้นทำให้รู้จักนิสัยใจคอของบุคคลนั้น ว่าผู้ใดควรที่จะคบหาหรือผู้ใดไม่ควรคบหา ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ได้นั้นย่อมนประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณะ และ ระบบการทำงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้งสองด้าน คือ คุณภาพจิตใจ และคุณภาพด้านความสามารถ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำที่ดีตามหลักสัปปริสธรรม 7 จะต้องยึดหลักธรรมเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรานันท์ คำทะเนตร (2554) พบว่า ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับบัญชาการตำรวจนครบาล 8 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อด้านธัมมัญญตา การเป็นผู้รู้จักเหตุ ช่วงอายุที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือช่วงอายุ 46ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านอรรถัญญตาการเป็นผู้รู้จักผล ช่วงอายุที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือช่วงอายุ 41-45 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าในกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีอาวุโสจะมีความคิดเป็นเหตุเป็นผลในการดำเนินงานภายในองค์กร รู้ว่าควรทำสิ่งใดและรู้ว่าผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นเป็นเช่นไร ในการปฏิบัติงานหมายถึงผู้มีระดับอาวุโสจะให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ว่าควรปฏิบัติงานเช่นไรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกันในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีอายุช่วง 46 ปีขึ้นไปจะมีระดับภาวะผู้นำด้านธรรมาภิบาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอัตถิยคุณ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอัตตัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 อยู่ในระดับมาก ด้านปริสัญญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้มีช่วงอายุ 41-45 ปี มีระดับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกาลัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมาก และด้านบุคคลปโรปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาให้ ที่มีอาวุโสความสำคัญกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ทุกด้านคือเป็นผู้ที่รู้ว่าควรทำเช่นไร มีหลักการในการปฏิบัติงานและประพฤติตนอยู่ในระเบียบข้อบังคับขององค์กร มีเป้าหมายในการทำงานและการดำเนินชีวิต เข้าใจวัตถุประสงค์ในการทำงาน เป็นผู้วางตนได้เหมาะสม ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีความทะเยอทะยาน จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องปฏิบัติ มีการวางแผนในการปฏิบัติงานล่วงหน้า เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์วางตนได้เหมาะสมรู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไรในสถานที่ต่าง ๆ รักษากฎระเบียบขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้รู้จักเลือกคบหาเพื่อน เข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเพื่อที่จะสามารถสื่อสารหรือปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระจำรัส จิตฺตมโฆ (สวาส โปธิกลาง) (2554) ที่อายุแตกต่างกันส่งผลต่อระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 แตกต่างกัน โดยเฉพาะด้านธรรมาภิบาล มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านอื่น ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านบุคคลปโรปัญญาที่ผู้มีอายุแตกต่างกันมีความเห็นไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิฑู คำทะเนตร (2554) พบว่า ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับบัญชาการตำรวจนครบาล 8 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกันด้านอัตตัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาส่งผลต่อด้านอัตตัญญา การเป็นผู้รู้จักผล ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ

ด้านอัตตัญญาการเป็นผู้รู้จักผลของการกระทำ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและการดำรงชีวิต พัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกือบทุกด้าน ได้แก่ ด้านธัมมัญญา ผู้มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอัตตัญญา ผู้มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอัตตัญญา ผู้มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านปริสัญญญา ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านบุคคลปโรปริญญา ผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านมัตตัญญาและด้านกาลัญญา ผู้มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำด้านมัตตัญญา และด้านกาลัญญาไม่แตกต่างกัน แสดงว่าในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ไม่ว่าจะมึระดับการศึกษาที่ระดับใด พนักงานทุกระดับให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านมัตตัญญา คือ การรู้จักประมาณ รู้จักเลือกใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเหมาะสม และด้านกาลัญญา คือการรู้จักเวลาที่เหมาะสม การรู้จักกาลเทศะ มีการวางแผนในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับเวลาอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระจำรัส ฐิตธมฺโม (สวาโสพิชกลาง) (2554) พบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรม 7 ในการบริหารจัดการชุมชนวัดใหม่พิรินทร์ แตกต่างกันด้านอัตตัญญา ด้านกาลัญญา และด้านบุคคลปโรปริญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิฑูรย์ (2554) พบว่า ข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับบัญชาการตำรวจนครบาล 8 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกันด้านธัมมัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา การเป็นผู้รู้จักเหตุ ผู้มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกัน ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาการเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นผู้รู้หลักการ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา เช่นเดียวกันพบว่าผู้มีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาการเป็นผู้รู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกัน ดังนั้นจะพบว่าโดยรวมเกือบทุกด้านผู้มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ยกเว้นด้านธัมมัญญา ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระจรัส ฐิตธมฺโม (สวาสโพธิกลาง) (2554) พบว่า ประชาชนมีสถานภาพต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกันทุกด้าน โดยระดับความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ด้านมัตตัญญา กาลัญญา และปริสัญญญา ส่วนด้านธัมมัญญา ด้านอรรถัญญา ด้านอรรถัญญาและด้านปุคคลปโรปริญญาตามมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การศึกษานี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ ไขพิมพ์ (2555) พบว่า ผู้มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา การเป็นผู้รู้จักเหตุ พบว่าผู้มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 อยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาการเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นผู้รู้หลักการ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และด้านอรรถัญญา พบว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าพนักงานผู้มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป เป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรเป็นผลมาจากการรู้หน้าที่และการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าผู้มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมแตกต่างกัน โดย พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอรรถัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุดด้านอรรถัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 อยู่ในระดับมากที่สุดด้านมัตตัญญา และด้านกาลัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านปริสัญญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านปุคคลปโรปริญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมสูงทุกด้าน การศึกษานี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ ไขพิมพ์ (2555) พบว่า ผู้มี

ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณ 7 ด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรวิศา คำทะเนตร (2554) พบว่าข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 8 ที่มีอายุงานต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปรีสรรณแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้แตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณ 7 ด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านธัมมัญญา โดยพบว่าผู้มีรายได้ 35,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 อยู่ในระดับมาก แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีรายได้ 35,001 บาทต่อเดือนขึ้นไป ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำด้านธัมมัญญาการเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี เป็นผู้รู้หลักการ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง วางแผนและจัดแผนงานได้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารขององค์กร ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ส่งผลต่อภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณ 7 ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าผู้มีรายได้แตกต่างกันมีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณแตกต่างกัน โดยพบว่าพนักงานที่มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือน มีภาวะผู้นำด้านธัมมัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านอหัตถัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 อยู่ในระดับมากที่สุดด้านอหัตถัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมากที่สุดด้านมัตถัญญา ค่าเฉลี่ย 4.04 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านกาลัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมากที่สุดด้านปริสัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านปุคคลปโรปรัญญา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาผู้มีรายได้ 30,001-35,000 บาทต่อเดือนมี ภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณ สูงทุกด้าน ต่างจากงานวิจัยของ พระจำรัส ฐิตธมฺโม (สวาสโพธิกลาง) (2554) พบว่า ประชาชนผู้มีรายได้แตกต่างกันมีภาวะผู้นำตามหลักสัปรีสรรณ 7 ด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5.8 ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 แบ่งตามกลุ่มบริษัท

สังคหวัตถุ 4	เพศ	อายุ	การศึกษา	สถานภาพ	ประสบการณ์	รายได้
กลุ่มบริษัทเอเชีย						
ด้านทาน	-	-	-	-	-	-
ด้านปิยวาจา	-	-	-	-	-	-
ด้านอัถถจริยา	-	-	-	-	-	-
ด้านสมานัตตตา	-	✓	-	-	-	-
กลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา						
ด้านทาน	-	✓	✓	-	✓	✓
ด้านปิยวาจา	-	✓	✓	-	✓	✓
ด้านอัถถจริยา	✓	✓	-	-	✓	-
ด้านสมานัตตตา	✓	✓	-	-	✓	-

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อ มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อมนุษย์สัมพันธ์ 4 ด้านแตกต่างกัน ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านสมานัตตตา โดยพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุช่วง 26-30 ปี และช่วงอายุ 31-35 ปี มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุด้านสมานัตตตาน้อยกว่าผู้มีอายุช่วง 46 ปีขึ้นไป

พนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ด้านอัถถจริยาและด้านสมานัตตตาแตกต่างกัน โดยที่เพศชายมีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ด้านอัถถจริยา และด้านสมานัตตตาน้อยกว่าเพศหญิง พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน โดยผู้มีอายุ 41-45 ปีมีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านปิยวาจามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.10 อยู่ในระดับมาก ผู้มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านอัถถจริยามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.16 อยู่ในระดับมาก ผู้มีอายุ 41-45 ปีมีระดับมนุษย์สัมพันธ์ด้านสมานัตตตามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด

พนักงานผู้มีการศึกษาแตกต่างกันมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ด้านทาน และด้านปิยวาจาแตกต่างกัน โดยพนักงานผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.14 อยู่ในระดับมาก และพนักงานผู้มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก พนักงานที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกันเกือบทุกด้าน พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านแตกต่างกันทุกด้าน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไปมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุอยู่ในระดับมากทุกด้าน และพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกันมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทานและด้านปิยวาจาแตกต่างกัน พบว่าพนักงานผู้มีรายได้ 30,000 -35,000 บาทต่อเดือนมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทาน และด้านปิยวาจาอยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ ของกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา แสดงให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีอิทธิพลต่อระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย ผู้มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันในมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ทุกด้าน แสดงให้เห็นว่า สังคมการทำงานแบบทางเอเชียมีการให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ระหว่างเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกัน โดยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งเพศชายและเพศหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูปลัดวันชาติ วิชาโต (ยอดคำเนิน) (2554) พบว่า ประชาชนที่มาใช้บริการของวัดนครสวรรค์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีเพศแตกต่างกันมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ พระมหาสุรศักดิ์ สติสมฺปนฺโน (พันธ์จันทร์) (2553) พบว่าประชาชนผู้ใช้บริการเรือด่วนเจ้าพระยาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่ามีความแตกต่างกันด้านอัตถจริยา การทำตนเป็นประโยชน์ เต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และด้านสมานัตตคา การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาคปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเพศชายมีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าเพศหญิง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยา ทองอาบ (2553) พบว่าการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในเชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านปิยวาจา มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ระนาว โคจิตรมุโม (โทวาท) (2553) พบว่า ทักษะของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของสถานีอนามัยในเขตจังหวัดบางกรวย จังหวัดนนทบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีทักษะต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่าง

กัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คณีย์ วงศ์อมรรักษ์พันธ์ (2553) พบว่า ประชาชนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการให้บริการของสถานพยาบาลตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ส่งผลต่อด้านสมานัตตตา ช่วงอายุที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือช่วงอายุ 46ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีอายุแตกต่างกันมี ระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านสมานัตตตาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าในกลุ่มบริษัทเอเชียผู้มีอาวุโสจะปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างมีความเท่าเทียมกัน เช่นการคำแนะนำการให้ข้อมูลข่าวสาร การปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน รู้จักการวางตนได้เหมาะสม ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือเป็นพนักงานปฏิบัติการ มีความเต็มใจและพร้อมที่จะร่วมทุกข์สุขกับเพื่อนร่วมงานเช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาสุรศักดิ์ สติสมฺปนฺโน (พันธ์จันทร์) (2553) พบว่าประชาชนผู้ใช้บริการเรือด่วนเจ้าพระยาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิดารัตน์ ศิลาวรรณ โณ (2553) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอนตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ผู้มีอายุช่วง 41-45 ปีจะมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านสมานัตตตามากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้มีอายุช่วง 46ปีขึ้นไป จะมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านปิยวาจา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 อยู่ในระดับมาก และ ด้านอัตถจริยา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 อยู่ในระดับมาก มีระดับมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งต่างจากงานวิจัยของ นายชัยยา ทองอาบ (2553) พบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัย

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาส่งผลต่อมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทางด้านการศึกษา ไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในองค์กรของบริษัทเอเชีย สอดคล้องกับงานวิจัยของนายชัยยา ทองอาบ (2553) พบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา

พบว่า ผู้มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นมนุษยสัมพันธ์ ด้านทานและด้านปิยวาจาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 อยู่ในระดับมาก และด้านปิยวาจา ค่าเฉลี่ย 4.02 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดนัย วงศ์อมรรักษ์พันธ์ (2553) พบว่า ประชาชนที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการให้บริการของสถานพยาบาลตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ทั้งในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายชัยยา ทองอาบ (2553) พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นว่าการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แยกกับงานวิจัยของ ดนัย วงศ์อมรรักษ์พันธ์ (2553) พบว่า ประชาชนที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการให้บริการของสถานพยาบาลตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงาน ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนายชัยยา ทองอาบ (2553) พบว่า บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในเชิงพุทธ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีมนุษยสัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 อยู่ในระดับมาก ด้านปิยวาจา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 อยู่ในระดับมาก ด้านอรรถจริยา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก และด้านสมานัตตตา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ ในกลุ่มบริษัทเอเชีย พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้แตกต่างกันมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้แตกต่างกัน มีมนุษยสัมพันธ์ ด้านทานและด้านปิยวาจาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพบว่าผู้มีรายได้ 30,000 - 35,000 บาทต่อเดือนมีระดับมนุษยสัมพันธ์ด้านทานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.11 อยู่ในระดับมาก และด้านปียวจา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระณปวร โฆสิตธรมุโม (โทวาท) (2553) พบว่า ทักษะของประชาชนต่อการบริหารงานตาม หลักสังคหวัตถุ 4 ของสถานีอนามัยในเขตจังหวัดบางกรวย จังหวัดนนทบุรีที่มีรายได้แตกต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คนย วงศ์อมรอักษรพันธ์ (2553) พบว่า ประชาชนที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการให้บริการ ของสภานายความตามหลักสังคหวัตถุ 4 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สมมติฐานที่ 6 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของ พนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพลในทางลบ โดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.061 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.051 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นภาวะผู้นำตาม หลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งผลอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพล ในทางลบ โดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.332 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.274 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งผล อิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน

สมมติฐานที่ 7 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้าน ความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพลในทางลบ โดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.061 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้วยค่า สัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.055 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้น ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งผลอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพล ในทางลบ โดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.332 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี

(Path Coefficient) เท่ากับ -0.298 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ

สมมติฐานที่ 8 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้าน ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.061 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.054 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.332 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.292 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ

จากสมมติฐานที่ 6 ถึง 8 เนื่องจากการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับการลดความขัดแย้งในองค์กรยังไม่มีการวิจัยที่เป็นหลักฐานชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) การเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ที่แท้จริงนั้นต้องมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นพื้นฐาน องค์ประกอบสำคัญสี่ประการของการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง คือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 2) อิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Idealized influence) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Bass & Steidlmeier, 1999) จากงานวิจัยของ Ayoko and Chua (2014) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความเกี่ยวข้องกับทีมแบบแผนทางความคิด (Team mental model: TMM) ได้มีการศึกษาถึงบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกันระหว่างทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) และทีมงานประสิทธิภาพ (Team efficacy) ในการเชื่อมโยงระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความขัดแย้งภายในกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับ ทีมแบบแผนทางความคิด (TMM) ขณะที่ ทีมแบบแผนทางความคิด มีการเชื่อมต่อกันในทางบวกกับทีมประสิทธิภาพ (Team efficacy) ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าระดับของทีมประสิทธิภาพที่สูงขึ้นมีความสัมพันธ์กับระดับความขัดแย้งภายใน

กลุ่มที่ลดลง อธิบายได้ว่าการมีภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลให้การทำงานในทีมมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานที่ดี และทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อความขัดแย้งในทีมงานที่ลดลง ตามแนวคิดของ Ayoko and Chua (2014) เช่นเดียวกันกับ D. Van Knippenberg, Cremer, and B. van Knippenberg (2007) กล่าวว่า ผู้นำที่ดูแลลูกน้องด้วยความยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้ความจริงใจ ความสม่ำเสมอ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นธรรม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตามแนวคิดของ D. Van Knippenberg, Cremer, and B. van Knippenberg (2007) แสดงให้เห็นว่าการมีภาวะผู้นำที่ดีจะส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) จากงานวิจัยของ Obiwuru (2011) สรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีผลกระทบในเชิงบวกกับการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกแต่ไม่มีนัยสำคัญ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความเหมาะสมมากกว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มผลการดำเนินงานในธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ดังนั้น ควรเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในสถานประกอบการที่มีขนาดเล็ก และสามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรมีการพัฒนาหรือเติบโตมากขึ้น และจากงานวิจัยของ นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2550) พบว่า บทบาทภาวะผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตก ประกอบด้วยพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นที่ไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ การจัดระบบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empower) เป็นการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) สำหรับภาวะผู้นำที่ดีต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย พละ 4 และสัปปริสธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้ดำเนินการทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้วางไว้และนำหมุ่คณะและสังคมไปสู่ความสุขสงบและมั่นคงต่อไป

สมมติฐานที่ 9 ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์กับ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์กับ มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์รายด้านดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านทาน อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านอถัญญตา ($R = 0.628$) รองลงมา ด้านปุกคัลโปปรัญญตา ($R = 0.624$) และน้อยที่สุด ด้านมัตตัญญตา ($R = 0.520$)

2) ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านปิยวาจา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านอรรถัญญา (R = 0.638) รองลงมา ด้านปุคคัลโปปรัญญา (R = 0.629) และน้อยที่สุดด้าน กาลัญญา (R = 0.519)

3) ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอรรถจริยา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านปริสัญญญา (R = 0.660) รองลงมา ด้านกาลัญญา (R = 0.596) และ น้อยที่สุด ด้านธัมมัญญา (R = 0.529) และด้านอรรถัญญา (R = 0.529)

4) ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 กับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักสัจธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านสมานัตตตา อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ อันดับหนึ่ง ด้านปริสัญญญา (R = 0.671) รองลงมา ด้านกาลัญญา (R = 0.627) และ น้อยที่สุด ด้านธัมมัญญา (R = 0.544)

การอธิบายความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ในแบบทางตะวันตกเช่น การศึกษาของ Wang, Shieh & Tang (2010) โดยในการศึกษาทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงานขององค์กร และกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบภาวะผู้นำและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำบารมี ผู้นำเปลี่ยนแปลง ผู้นำวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ในการพัฒนาจิตใจ กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำ ทั้งกลยุทธ์ในการพัฒนาและการสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ความเกี่ยวข้องกันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผลจากการศึกษานี้ใช้ในการอ้างอิงการดำเนินกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Somech (2011) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Leadership,

OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB จากงานวิจัย Somech พบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงและผู้นำแลกเปลี่ยน กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจะมีความผูกพันกันตามระดับการมุ่งตนเองและมุ่งส่วนรวมของผู้ตาม ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมุ่งส่วนรวมสูง และมุ่งส่วนตนต่ำ ส่วนภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนจะมีส่วนช่วยให้ผู้ตามแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมุ่งส่วนตนสูง และมุ่งส่วนรวมต่ำ จากการศึกษาระบุว่า แนวคิดด้านการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในแง่ของบทบาทนอกเหนือหน้าที่ จะนำไปสู่ความเข้าใจในกลไกว่าบทบาทเหล่านี้มีส่วนสนับสนุนงานหลัก เป็นพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังว่าพนักงานจะประพฤติตนได้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับและอาจมีส่วนทำให้ได้รับผลตอบแทนโดยตรงจากองค์กร ปัจจุบันได้มีการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการการบริหารงานในองค์กรต่างทั้งภาคเอกชนและภาครัฐอย่างต่อเนื่อง และยังมีนำหลักการทางพุทธธรรมมาพิจารณาร่วมกันเพื่อบริหารองค์กรให้บรรลุความสำเร็จ ทั้งด้านคน ด้านคน และด้านงาน เช่นงานวิจัยของ นิตยา ปรีชายุทธ (2551) ได้นำประสบการณ์ภาวะผู้นำตามแนวพุทธไปใช้ในหน่วยงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีภาวะผู้นำตามแนวพุทธ ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน เพราะภาวะผู้นำตามแนวพุทธเน้นการพัฒนาตนเองทางด้านจิตใจ การใช้ปัญญาและเหตุผลที่มุ่งพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและประโยชน์สูงสุดขององค์กร ภาวะผู้นำตามแนวทางตะวันตกจะมุ่งเน้นในเรื่องแรงจูงใจของผู้นำ ในการเอาชนะใจผู้ตาม ขณะที่ภาวะผู้นำตามแนวพุทธมุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาจิตใจของผู้นำโดยเริ่มจากการศึกษาตนเองก่อน เพื่อที่จะมีศักยภาพมากพอในการสามารถนำไปพัฒนาผู้อื่นได้

สมมติฐานที่ 10 มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านงานของพนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้าน มีอิทธิพลในทางลบโดยตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.241 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.201 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.100 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี

(Path Coefficient) เท่ากับ -0.083 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านงาน

สมมติฐานที่ 11 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กรด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.241 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.220 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.100 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.090 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านความสัมพันธ์

สมมติฐานที่ 12 มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ส่งผลต่อ ความขัดแย้งด้านกระบวนการของพนักงานในองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มบริษัทเอเชีย มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กรด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.241 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.215 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ

และในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่า มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านมีอิทธิพลในทางลบโดยทางตรงกับความขัดแย้งในองค์กร ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.100 และมีอิทธิพลในทางลบกับความขัดแย้งด้านกระบวนการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์เชิงวิถี (Path Coefficient) เท่ากับ -0.088 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ด้านส่งอิทธิพลเชิงลบต่อความขัดแย้งในองค์กรด้านกระบวนการ

จากสมมติฐานที่ 10 ถึง 12 เนื่องจากการประยุกต์ใช้มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 กับการลดความขัดแย้งในองค์กรยังไม่มีงานวิจัยที่เป็นหลักฐานชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวน

วรรณกรรม และทำการอธิบายมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน โดยตรง แต่เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนบริบททางสังคม ให้ดีขึ้น ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยดี เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันในกลุ่ม ทำงาน เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การลดความขัดแย้งในองค์กร บนพื้นฐาน การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ 1) การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) 2) การเป็นผู้มีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) 4) การเป็นผู้มีสำนึกในหน้าที่ (Consciousness) 5) การมีความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) 6) การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (Civic Virtue) 7) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การอธิบาย ความสัมพันธ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีส่วนช่วยในการลดความขัดแย้งในองค์กร จากงานวิจัย ของ Pyne (2007) พบว่าการเป็นสมาชิกที่ดีภายในองค์กรส่งผลต่อระดับความขัดแย้งภายในกลุ่มด้าน ความสัมพันธ์และด้านงานในทิศทางเดียวกัน สรุปจากการศึกษานี้ คือ บรรยากาศการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และการเป็นสมาชิกที่ดียังสะท้อนถึงผลการ ปฏิบัติงานที่ดีอีกด้วย ตามการศึกษาของ Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000; Lavell, Rupp & Brockner (2007 อ้างใน ชญารัตน์, 2556) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนั้น เป็นผลลัพธ์มาจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและตัวแปรในบริบทต่าง ๆ และชี้ให้เห็นว่าเมื่อ พนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม (Organizational Justice) และมีความสัมพันธ์ของการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับพนักงานหรือ สมาชิกในองค์กรสูง พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเป็นการตอบสนองบนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ในเชิงบวก เช่นเดียวกับการการศึกษาของ Jehn and Mannix (2001) จากการศึกษาพบว่าผลการปฏิบัติงานของ กลุ่มในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับรูปแบบเฉพาะของความขัดแย้ง ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ดี สามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอยู่ใน ระดับที่ต่ำ แต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อใกล้ถึงวันกำหนดส่งโครงการ และความขัดแย้งด้านงานจะอยู่ใน ระดับกลาง ๆ เมื่อกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์กันในระดับกลาง เป็นเพราะสมาชิกของทีมภายในกลุ่มที่มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับความขัดแย้งมีค่าอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน จะมีความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกัน และกันในระดับสูง และมีการเปิดใจยอมรับฟังกันเกี่ยวกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มระหว่าง ความสัมพันธ์ของพวกเขา อาจกล่าวได้ว่า การเป็นสมาชิกที่ดีทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศในการ ทำงานที่ดี การรับรู้ถึงความเป็นธรรม และความไว้วางใจกัน จะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มพร้อมใจที่จะ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในเชิงบวกซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมามี และต่อเนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลในความขัดแย้งภายในกลุ่มลดลง

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การลดความขัดแย้งในองค์กร โดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชีย และพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปประเด็นสำคัญได้ว่า

ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 มีความสัมพันธ์กับการลดความขัดแย้งในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์และด้านกระบวนการในเชิงลบ ซึ่งผลที่ได้จากการทดสอบแบบจำลองอาจยังไม่ชัดเจน เนื่องจากแนวคิดทฤษฎีและการวิจัยในก่อนหน้านี้อาจเป็นการวิจัยภายนอกประเทศและภายในประเทศ ระบุว่า ภาวะผู้นำและหลักมนุษยสัมพันธ์จะส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่ดี การรับรู้ถึงความเป็นธรรมจากองค์กร ความไว้วางใจกันระหว่างพนักงานด้วยกันและผู้นำ การจูงใจการปฏิบัติงานที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน จึงจะส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรได้ ดังนั้นในการศึกษาระดับภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบด้วย จึงจะสามารถบอกถึงทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ กับความขัดแย้งในองค์กรได้ชัดเจน

ผลจากการวิจัยสนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารงานภายใต้วัฒนธรรมข้ามชาติ ในยุคปัจจุบัน การนำเอาแนวคิดความแตกต่างทางวัฒนธรรม ของ Hofstede's (1970) มาใช้ ผู้บริหารควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมเพื่อที่จะสามารถนำหลักการมาปรับใช้ในการบริหารบุคคลได้เหมาะสม จากการศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้างระหว่างพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในกลุ่มบริษัทเอเชียและกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา พบว่าภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่มีการบริหารงานแตกต่างกันระหว่างทางตะวันตกและทางตะวันออก ส่งผลต่อระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยกลุ่มบริษัทเอเชียที่มีการบริหารงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบทางตะวันออกจะให้ความสำคัญกับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีหรือการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีวัฒนธรรมการบริหารองค์กรทางตะวันออกสอดคล้องชัดเจนประกอบไปด้วยมิติอำนาจที่ต่างระดับกัน (Power Distance) การเน้นการบังคับบัญชาหรืออำนาจแบบเบ็ดเสร็จจาก

หัวหน้างาน มีโครงสร้างองค์กรเป็นแนวตั้ง สั่งการจากด้านบนลงมา หรือการทำงานระบบอาวุโสในการดำเนินการต่าง ๆ มิติการมีสิทธิร่วมกันภายในกลุ่ม (Collectivism) การอิงกลุ่มในการดำเนินการต่าง มิติการมุ่งเน้นการทำงานหนัก (Masculinity) ให้ความสำคัญกับการทำงาน การมุ่งมั่นแข่งขันกันเพื่อความเป็นอยู่ที่ดี การทุ่มเทกับการทำงาน การมุ่งบรรลุผลสำเร็จของงานทำให้บรรยากาศในองค์กรอาจมีความกดดัน มิติการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) การบริหารงานแบบเลี่ยงความเสี่ยงจะทำให้ประชากรมีความวิตกกังวลในระดับสูงแต่ก็มีส่วนดีคือการทำงานเป็นแบบแผนมีระบบ มาตรฐานชัดเจนมีการป้องกันระมัดระวังผลเสียที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ และ มิติการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระยะยาว (Long-term Orientation) ซึ่งเป็นการมองถึงความสัมพันธ์ในระยะยาว การทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำให้มีความสุขในการทำงาน และพบว่าภายใต้วัฒนธรรมองค์กรทางตะวันตกของกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในการลดความขัดแย้งในองค์กรมากกว่าด้านมนุษยสัมพันธ์เนื่องจากวัฒนธรรมการบริหารงานทางตะวันตกให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ (Power Distance) ต่ำ การไม่เน้นระบบอาวุโสในการดำเนินการต่าง ๆ แต่ให้การยอมรับความเสมอภาคเช่นเดียวกัน การกระจายอำนาจออกไป (Empower) ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้เพราะปัจจัยสนับสนุนจากภาวะผู้นำที่ต้องการเน้นในบุคคลสามารถปฏิบัติกรงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจ การเป็นแบบอย่างมากกว่าการสั่งการ หรือทำงานตามคำสั่ง มิติด้านความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เน้นความเสมอภาคให้สิทธิเท่าเทียมกัน สามารถแสดงออกในความคิดเห็นส่วนตนเองได้มากกว่าการอิงกลุ่ม และยังมีความสัมพันธ์กันในส่วนความแตกต่างทางด้านความรู้หรือข้อมูลของบุคคล ซึ่งสัมพันธ์กับการให้ความสำคัญทางด้านระดับการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน ซึ่งพบว่าผู้มีระดับการศึกษาสูงจะแสดงความคิดเห็นหรือข้อแลกเปลี่ยนทางด้านงานได้มากกว่าผู้ระดับการศึกษาน้อยกว่า และการให้ผลตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับความสามารถเป็นหลักทำให้พนักงานรับรู้การสนับสนุนที่เป็นธรรมจากองค์กร (Fairness) มิติด้านการดูแลเอาใจใส่ (Femininity) การให้ความสำคัญกับการเป็นอยู่โดยไม่เน้นด้านการทำงานอย่างเดียว การจัดสมดุลชีวิตการทำงานกับการพักผ่อนการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยจูงใจเสริม (Herzberg, 1968) มิติทางด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Uncertainty Avoidance) ต่ำ ในองค์กรยุโรป-อเมริกา จะเปิดโอกาสให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำมากกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขัน ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ หรือมีมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน สร้างความท้าทายในการทำงาน ทำให้คนมีความกระตือรือร้นในการคิดริเริ่ม หรือการหาแนวทางทำงานรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพกว่าเดิม และมิติด้านความสัมพันธ์ระยะสั้น (Short-term Orientation) การไม่คำนึงถึงส่วนได้ส่วนเสียที่จะ

เกิดขึ้นในอนาคต การมีระดับความสัมพันธ์กันในลักษณะไม่เกิดความลึกซึ้ง การคบหากันในลักษณะยาวนานมากพอทำให้ระดับความสัมพันธ์ไม่แข็งแกร่งเท่ากลุ่มบริษัทเอเชีย

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้บริหารควรตระหนักถึงข้อดีและข้อเสีย และทำการศึกษาในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อการนำมาปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของตนเองและลักษณะของพนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ

การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ในองค์กรของผู้บริหาร

1) ด้านธัมมัญญาตา การเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้หลักการ กฎระเบียบ แบบแผนในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยผู้บริหารควรใช้หลักการและเกณฑ์มาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจว่าจะดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรอย่างไร และต้องทำการสื่อสารไปยังพนักงานทุกระดับให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าทำงาน สิ่งใด ข้อมูลใด หรือ หลักการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต้องชี้แจงให้พนักงานรับทราบ และเข้าใจถึงหลักการดังกล่าว เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยจัดทำเป็นนโยบาย หรือ ระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และจัดทำอยู่ในที่ที่พนักงานสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา เมื่อมีข้อสงสัยสิ่งใด ผู้บริหาร หรือ หัวหน้าสามารถแนะนำต่อผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานได้ทันที การมีหลักการในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานไม่เกิดความสับสน หรือเกิดความขัดแย้งด้านงาน และด้านกระบวนการอันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในหลักการทำงานได้ ตัวอย่างกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมด้านธัมมัญญาตา คือการจัดทำระเบียบแบบแผน หรือนโยบายที่ชัดเจน และติดประกาศให้พนักงานสามารถเข้าถึงและรับรู้ได้ทุกคน พร้อมทั้ง การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงหลักในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน

2) ด้านอรรถัญญาตา การเป็นผู้รู้จักผล ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความชัดเจนในเป้าหมาย โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ชัดเจน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ พร้อมทั้งแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานควรเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ มีการชี้วัดความสำเร็จเป็นระยะ และเมื่อเกิดปัญหาที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องทบทวนแผนการปฏิบัติงานเพื่อสามารถเข้าใจถึงเหตุผลและทำการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินให้เหมาะสมและสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือการ Share Vision ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีเป้าหมายร่วมกัน จะช่วยลดความขัดแย้งด้านกระบวนการ

และด้านความสัมพันธ์ลงได้ กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมด้านอัตถัณตยา คือ การจัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งจัดทำเป็นป้ายหรือข้อความที่พนักงานทุกคนสามารถมองเห็นได้ มีการตรวจสอบเป็นระยะ ด้วย KPI (Key Performance Indicator) หรือ BSC (Balance Score Card) มีการควบคุมปรับปรุงให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง หรือมีแนวทางไปทางเดียวกันกับ เป้าหมายที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านอัตถัณตยา การเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้รู้จักศักยภาพของตนเองหรือองค์กร ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และตรวจสอบความพร้อมขององค์กรว่าทรัพยากร (Resources) ที่มีอยู่ในองค์กรและความสามารถขององค์กร (Capability) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติแผนงานที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์หรือไม่ หากทราบว่าองค์กร ยังไม่มีความพร้อม ก็ดำเนินการปรับปรุงหรือกำหนดแผนกลยุทธ์งานต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อไป เพื่อให้องค์กรมีความพร้อม (Competency) และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ เช่น ความพร้อมทางกำลังการผลิต ความพร้อมของกำลังคน ความพร้อมของเงินทุน ผู้บริหารควรตรวจสอบจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และทำการพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกต่ออยู่เสมอ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอีกทางหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถกระทำได้ในยุคที่มีการแข่งขันในปัจจุบัน จะทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนมากขึ้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้พนักงานมีการศึกษาหรือพัฒนาความสามารถของตนยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยจัดให้มีการอบรมเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานของพนักงาน หรือการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ เช่น ด้านภาษา หรือ การสนับสนุนการศึกษาของพนักงาน จะช่วยให้พนักงานมีองค์ความรู้มากขึ้นและสามารถนำมาใช้ในทักษะการทำงาน จะสามารถลดความขัดแย้งด้านกระบวนการ และด้านความสัมพันธ์ได้

4) ด้านมัตตัตถัณตยา การเป็นผู้รู้จักประมาณ หรือ รู้จักพอเพียง การรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เมื่อผู้บริหารทราบความพร้อมของตนเอง หรือขององค์กรแล้ว การจัดสรรทรัพยากรในการบริหารงานหรือดำเนินธุรกิจควรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ตามความเหมาะสม มีความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น การจ้างงาน หรือ การให้สวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ รับผิดชอบต่อความเป็นธรรม การได้รับการสนับสนุนหรือความยุติธรรมจากองค์กร และเกิดการแลกเปลี่ยนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ การประพฤติตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร หรือ การบริหารจัดการเงินลงทุนที่เหมาะสมขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดท่ามกลางการ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารโดยตรง การจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความสามารถของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้น การบริหารงานภายใต้ความพอเพียงเหมาะสม จะทำให้การจัดสรร ทรัพยากรเป็นไปอย่างยุติธรรม จะช่วยลดความขัดแย้งด้านกระบวนการและด้านความสัมพันธ์ได้

5) ด้านกาลัญญาตา การเป็นผู้รู้จักการเวลา รู้เวลาที่เหมาะสมในการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ มีสายตากว้างไกล คาดถึงเหตุการณ์ในอนาคต แล้วนำมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การจัดสรรเวลาได้ถูกต้องถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนิน ธุรกิจ เช่นการวางแผนทางการตลาด ช่วงเวลาใดควรทำการผลิตสินค้าอะไร ช่วงเวลาใดทำการเปิดตัว สินค้าใหม่ ช่วงเวลาที่ควรพัฒนาสินค้า โดยผู้บริหารต้องทำงานประสานงานกับทุกฝ่ายโดยเฉพาะฝ่าย การตลาดและฝ่ายขาย ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องทันต่อเหตุการณ์ เพื่อที่องค์กรจะสามารถตอบสนอง ได้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งนี้การรู้จักเวลาในการดำเนินงานได้ถูกช่วง ถูกจังหวะจะทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จได้ รวมถึงการจัดการบริหารต่าง ๆ จำเป็นจะต้องจัดสรรเวลาให้ถูกต้อง สอดคล้องและไปในแนวทางเดียวกัน จัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติงาน และวางแผนการ โครงการต่าง ๆ การปฏิบัติงานร่วมกันทุกฝ่ายตั้งแต่ ผู้บริหารตลอดจนพนักงานทุกคนจะทำให้องค์กร มีความก้าวหน้า และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรตามแผนกลยุทธ์ได้ การ ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว การจัดสรรเวลา การวางแผนงาน และการกำหนดกลยุทธ์ ได้เหมาะสมกับช่วงเวลา หรือสถานการณ์ จะช่วยลดความขัดแย้งด้านงาน ด้านกระบวนการและด้าน ความสัมพันธ์ในองค์กรลงได้

6) ด้านปรีชาญาณตา การรู้จักชุมชน การรู้จักสภาพแวดล้อมภายนอกและสามารถดำรงตนเอง ได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไรเมื่ออยู่ในสถานที่ หรือสถานการณ์นั้น ๆ ในการดำเนิน ธุรกิจ องค์กรต้องรู้ว่าการดำเนินธุรกิจอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นไร สภาพภายในอุตสาหกรรมเป็น เช่นไร สังคมรอบข้าง การเมือง สังคมในประเทศ และภายในโลกเป็นเช่นไร จึงจะสามารถปรับตัวเอง ให้เหมาะสมและอยู่รอดได้ การรู้จักสภาพสังคมรอบข้างจะทำให้ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ได้อย่าง เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเริ่มเข้าไปลงทุนในช่วงแรก จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องศึกษาและทำ ความรู้จักชุมชนเป็นอย่างดี การทำให้สังคมรอบข้างยอมรับ เป็นหลักการบริหารที่มีธรรมชาติที่ดี คำนี้ถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการใช้ทรัพยากรที่ อยู่ภายในชุมชน หรือสังคมนั้น ๆ ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จึงได้มีการดูแล หรือจัดทำกิจกรรม CSR เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมภายในชุมชน หรือสังคม

นั้น ๆ ได้อย่างราบรื่น กิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมด้านปรีชาญาณ เช่น ผู้บริหารอาจมีการส่งเสริมกิจกรรม CSR ที่ช่วยพัฒนาชุมชน หรือ การดูแลรักษาสภาพแวดล้อมภายในชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ให้ดี การดูแลรักษามลภาวะ สิ่งแวดล้อมของบริษัทให้ดี ไม่ให้มีผลเสียต่อชุมชน หรือการส่งเสริมบุคคลในชุมชนให้มีโอกาสได้ทำงานภายในองค์กร เป็นการให้ความสำคัญกับชุมชนรอบข้างองค์กร การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล การเสียภาษีอย่างถูกต้อง การปฏิบัติตามกฎหมายต่าง เป็นการให้ความสำคัญกับชุมชนระดับประเทศ การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นการให้ความสำคัญกับประชากรโลก หรือสังคมโลก เป็นต้น จะช่วยส่งเสริมให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดี และลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและชุมชนในระดับต่าง ๆ ได้

7) ด้านบุคคลปรีชาญาณ การเป็นผู้รู้จักบุคคล หรือรู้จักเลือกใช้บุคคลได้เหมาะสม ผู้บริหารที่ดี จะรู้ว่าควรบริหารทรัพยากรที่มีได้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร การเลือกใช้บุคคลได้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ (Put the right man in the right job) จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย คือบุคคลก็จะรู้สึกว่าคุณค่า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และฝ่ายองค์กรก็จะได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีเป็นการตอบแทน องค์กรจะเกิดความก้าวหน้าเนื่องจากทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มความสามารถของตน การบริหารบุคคลเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน การดึงเอาศักยภาพของบุคคลมาใช้ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การให้รางวัลตอบแทน การจูงใจในการทำงาน การให้การสนับสนุนในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ การคาดหวังของบุคคลนั้น ๆ อย่างยุติธรรม อาจกล่าวได้ว่าการแข่งขันในยุคปัจจุบันที่ความพร้อมด้านเครื่องจักร ด้านเทคโนโลยี หรือสารสนเทศสามารถส่งผ่านความรู้และนวัตกรรมได้ทั่วถึงกัน มีเพียงความแตกต่างทางด้านความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินงานภายในองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันกว่าคู่แข่ง จึงทำให้องค์กรในระดับชั้นนำต่าง ๆ มีการซื้อตัวบุคคลที่มีความสามารถไปทำงานในองค์กรของตนเพื่อชิงความได้เปรียบนี้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีต้องมีวิธีการจัดการให้คนเก่ง คนมีความสามารถ ได้ทำงานของตนได้อย่างเต็มที่ การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่ดี การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ การสร้างแรงจูงใจที่ดี จะทำให้บุคคลเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร และอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป การบริหารบุคคลได้ถูกต้องกับความสามารถจะช่วยลดความขัดแย้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ลงได้ การรู้จักเลือกวางบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมเป็นอีกทักษะหนึ่งที่สำคัญต่อผู้บริหาร การสรรหา พัฒนา และรักษาคนเก่ง ที่มีศักยภาพ มีความรู้ และพฤติกรรมที่ดีจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กรได้

ผลจากการศึกษานี้พบว่าทั้งในกลุ่มพนักงานบริษัทเอเชียและกลุ่มพนักงานบริษัทยุโรป-อเมริกา มีระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านอัตตัญญา คือ การเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้ประพฤติกว้างตนเองเหมาะสม รู้จักศักยภาพของตนเอง น้อยกว่าทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานภายในองค์กรได้มีการสำรวจตนเอง ว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อนเช่นไร และส่งเสริมพัฒนาในส่วนที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของการทำงานในยุคปัจจุบัน โดยการจัดทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานได้ช่วยแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำแหล่งความรู้ที่สำคัญที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดทำ รวบรวม ปรับปรุงให้เหมาะสม แล้วสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานได้ มีกระบวนการในการจัดการความรู้ที่เหมาะสม คือ มีเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน แสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการไปให้ถึงเป้าหมายนั้น การจัดโครงสร้างเพื่อเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ การจัดทำข้อมูลให้เป็นภาษาเดียวกัน การเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่าย ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและต่อเนื่อง โดยอาจส่งเสริมการทำงานแบบระบบพี่เลี้ยง (Coaching) หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานใหม่ จากการศึกษาพบว่ากลุ่มพนักงานบริษัทเอเชียมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านปริสัญญญา สูงที่สุด กล่าวได้ว่าพนักงานในองค์กรตระหนักรู้ว่าควรวางตนเช่นไร ในชุมชน หรือองค์กรต่าง ๆ หรือรู้ว่าควรปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานด้วยกันอย่างไร เป็นสิ่งง่ายที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรกลุ่มบริษัทเอเชียสามารถแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันได้ง่าย เช่นเดียวกันกับพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกาที่มีภาวะผู้นำด้านอัตตัญญาสูงที่สุดคือการเป็นผู้รู้จักผล เข้าใจวัตถุประสงค์ การพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ภาวะผู้นำด้านนี้ จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจและสามารถแสวงหาความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ภาวะผู้นำทั้งสองด้านสามารถส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำการถ่ายทอด สอนงาน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรมีการพัฒนางาน พัฒนาคน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวได้ว่าเป็นผู้รู้จักตนเอง และทำการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

การประยุกต์ใช้มนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในองค์กรของผู้บริหาร

1) ด้านทาน คือการให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้ความรู้และคำแนะนำ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้

มีการแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการทำตนเป็นแบบอย่าง การให้คำแนะนำ หรือ สอนหรือ ส่งเสริมให้สังคมในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่บุคคลในองค์กรจะสามารถมีความรู้ความ เข้าใจในการดำเนินงานมากขึ้นและสามารถแบ่งปัน หรือแนะนำแก่พนักงานด้วยกันในองค์กรได้ และ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานเลี้ยงปีใหม่ เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทำให้เกิดรู้จักรักใคร่ ประองคองกัน นำไปสู่ การเปิดใจให้ ยอมรับ และมีความเป็นมิตร ช่วยเหลือกัน ให้อภัยซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ร่วมกัน จะช่วยลดบรรยากาศตึงเครียดจากการทำงาน และลดปัญหาที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งด้าน ความสัมพันธ์ในองค์กรได้

2) ด้านปิยวาจา คือการพูดด้วยวาจาสุภาพไพเราะ นำฟัง พูดให้กำลังใจ คำพูด หรือ การ สื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกภาคส่วนภายในองค์กร ผู้บริหารที่จะประสบ ความสำเร็จสิ่งที่จะขาดไม่ได้คือทักษะในการจัดการเกี่ยวกับความสำเร็จในชีวิต ส่วนหนึ่งนั่นก็คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การจูงใจผู้อื่น การจัดการความขัดแย้ง เหล่านี้ล้วนมีการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดข้อความ ความรู้สึกไปยังผู้ฟัง ดังนั้นผู้บริหาร ต้องรู้จักเลือกใช้คำพูดให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคคลผู้ฟัง เพื่อให้ผู้ฟังเกิดความเข้าใจในข้อมูล ข่าวสารนั้น ๆ และสามารถนำไปปฏิบัติได้ การเลือกใช้คำพูดที่มีความนุ่มนวลสุภาพ จริงใจและ ชัดเจน จะทำให้ประสบความสำเร็จมากกว่าการใช้คำพูดในแง่ลบ การสื่อสารที่แสดงถึงความจริงใจ มี เหตุผลจะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจและรู้สึกเคารพจากผู้ฟังมากกว่า การเลือกใช้คำพูดในแง่ ลบ ซึ่งจะทำให้ผู้ฟังรู้สึกมีอคติ ต่อต้าน และเกิดความเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสารได้ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยการทักทายกันด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ นำฟัง การพูดแสดงความขอบคุณ หรือให้กำลังใจพนักงานในการทำงาน การเลือกใช้คำว่ากล่าวตักเตือน พนักงานในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดจากการทำงาน โดยชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงข้อผิดพลาดและ พร้อมทั้งแนะนำแก้ไขด้วยถ้อยคำสุภาพจะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจมากกว่าการตักเตือน โดย อารมณ์หรือคำพูดที่รุนแรง

3) ด้านอติถจริยา หรือการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี การให้ความ เอาใจใส่พนักงาน การสร้างทีมงานให้พนักงานทำงานร่วมกัน การให้อำนาจในการตัดสินใจ หรือการ มอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับพนักงาน จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง และพร้อมที่จะ ตอบแทนองค์กรด้วยการแสดงตนเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร การกระทำตนเป็นประโยชน์ โดยไม่ คำนึงถึงผลตอบแทนในรูปแบบค่าจ้าง เงินเดือน เพราะความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มี

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนให้
องค์กรเกิดบรรทัดฐาน ที่ทุกคนยอมรับและมีความเต็มใจช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ขององค์กร โดยมอง
ถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของ
องค์กรต่อไป

4) ด้านสมานัตตตา การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย การวางตนได้อย่างเหมาะสม ให้
ความเสมอภาคหรือปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งจะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเพื่อน
ร่วมงาน ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการทำงานแบบทีมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การเน้นการทำงาน
ในรูปแบบทีมงาน ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้ออกสาในการแก้ปัญหา รับฟังข้อเสนอแนะ โดยเปิด
โอกาสในพนักงานแสดงความคิดเห็นได้ตลอดเวลา จะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
การเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน การให้ความเอาใจใส่ ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การ
กล่าวชมเชยยกย่อง การให้ค่าตอบแทนตามความเหมาะสมกับความสามารถ จะทำให้พนักงานรู้สึกถึง
ความเป็นธรรม และความเสมอภาค แม้ว่าจะดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกถูกเอารัด
เอาเปรียบจากองค์กร ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจ พึงพอใจในการทำงาน และจะปฏิบัติต่อเพื่อน
ร่วมงานเช่นเดียวกันกับที่ตนได้รับจากองค์กร คือการพร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับเพื่อนร่วมงาน
การไม่เอาเปรียบผู้อื่น การมองว่าตนกับเพื่อนร่วมงานมีความเท่าเทียมกัน พนักงานจะให้ความเสมอ
ภาคกับเพื่อนร่วมงานเช่นเดียวกัน นอกจากการสร้างทีมงานประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารสามารถวาง
ตนเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานได้เช่นเดียวกัน เช่นการร่วมกิจกรรมขององค์กร การรับประทานอาหาร
กลางวันร่วมกับพนักงาน การทักทายพูดคุย ให้ความสำคัญกับตนเองกับพนักงาน การแต่งกายในชุด
ยูนิฟอร์มของบริษัท การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทหรือองค์กรเช่นเดียวกับพนักงาน ก็
จะสามารถทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความ ไม่แตกต่าง และปฏิบัติตนเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงาน

ผลจากการศึกษานี้พบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทเอเชีย มีระดับมนุษยสัมพันธ์ตาม
หลักสังคหวัตถุ 4 ด้านอัตถจริยา คือการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา
ต่าง ๆ ด้วยความกระตือรือร้นน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนให้องค์กรมีการสร้างบรรทัด
ฐานในการทำตนเสียสละ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือส่วนรวมด้วยความเต็มใจ โดยมองถึง
ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ควรให้คำชมเชยพนักงานที่ประพฤติตนช่วยเหลือส่วนรวม มีน้ำใจ
เสียสละ หรือเป็นอาสาสมัครทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดกำลังใจและมี
ความภาคภูมิใจในการกระทำของตนเอง เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารควรเสริมสร้างให้องค์กรมี
ความรัก ความสามัคคี ให้การดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างเท่าเทียมกันจะทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการ
สนับสนุนจากองค์กรอย่างเป็นธรรมชาติ เกิดความผูกพันต่อองค์กร และจะแสดงพฤติกรรม

นอกเหนือไปจากการปฏิบัติงานแต่ในหน้าที่คือการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อไป และจากการศึกษาพบว่าพนักงานในกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา มีมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ด้านปิยวาจา คือการสื่อสารด้วยวาจาไพเราะ การพูดด้วยคำพูดที่น่าฟัง ให้กำลังใจ น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้องค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การใช้คำพูดที่ไพเราะ แต่จริงใจ ควรส่งเสริมให้มีการกล่าวทักทายกันในตอนเช้า หรือก่อนกลับบ้าน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นมิตรระหว่างกัน การเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้คำพูดให้กำลังใจพนักงาน การว่ากล่าวตักเตือนด้วยคำพูดที่เป็นเหตุเป็นผลไม่ใช่อารมณ์ หรือคำพูดที่จะทำให้ทำลายความรู้สึกผู้ฟัง หากมีการกล่าวชมเชย ควรกล่าวชมเชยให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้ด้วย เพื่อให้พนักงานรู้สึกภูมิใจ แต่หากมีการว่ากล่าวตักเตือนควรเลือกที่จะชี้แจงในที่ส่วนตัวโดยไม่ให้พนักงานคนอื่นได้รับรู้ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อผิดพลาดของตนเองและนำไปปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่ไม่ถูกทำให้รู้สึกขายหน้า หรือถูกนำไปนินทาลับหลัง ซึ่งจะนำมาซึ่งความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ และการออกจากงานต่อไป

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

การวิจัย เรื่อง การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลัก สัปปริสธรรม 7 และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มเอเชียและพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปในประเด็นสำคัญได้ว่า

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ การศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาเพิ่มเติมโดยอาศัยวิธีเชิงคุณภาพ เพื่อสามารถเข้าใจเนื้อหา ลักษณะตัวแปรหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรได้ หรือการเพิ่มคำถามปลายเปิดจะทำให้เข้าใจถึงบริบทของแต่ละองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

2. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความขัดแย้งในองค์กรดังนั้นควรมีการศึกษาให้ครอบคลุมถึงตัวแปรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความขัดแย้งในองค์กร เช่น ปัจจัยด้านผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความยุติธรรมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

3. ด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งในองค์กรตามงานวิจัยอื่น ๆ ก่อนหน้าที่สามารถศึกษาเพิ่มเติม หรือแบ่งประเภทตามงานวิจัยของ Karen Jehn (1997) จะทำให้เข้าใจถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาในครั้งนี้ใช้การอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรด้านภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 กับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership และด้านมนุษย์สัมพันธ์

ตามหลักสังคหวัตถุ 4 กับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) โดยผ่านแนวคิดทฤษฎีของทางด้านตะวันตกเพื่อทำความเข้าใจถึงผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการเปรียบเทียบยืนยันความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธกับแนวคิดทฤษฎีทางตะวันตกให้มีความสอดคล้องกันจึงสามารถนำมาปรับใช้สำหรับการบริหารในองค์กรต่อไป

5. เนื่องจากการศึกษานี้มีกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ อาจทำการศึกษานำภาวะผู้นำตามหลักสัพปริสูตรธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างต่อไป



บรรณานุกรม

- กัลยา โชติธาดา. (2554). การปฏิบัติตามสังคหวัตถุกับการประสานงานของบุคลากรสำนักพิมพ์
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- กอแก้ว จันทร์กิ่งทอง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมในองค์การต่อผลการดำเนินงาน: การ
ทบทวนวรรณกรรม. เอกสารการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ครั้งที่ 5.
สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- วัชรวิศา คำทะเนตร. (2554). การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับ
การตำรวจนครบาล 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย).
- ชญาธิศม์ ทรัพย์รัตน. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. FEU
ACADEMIC REVIEW, 7(1), 7-22.
- ชัยยา ทองอาบ. (2553). การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เชิงพุทธในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- โชติรัตน์ สิงห์เชื้อ. (2549). การมีมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมสงเคราะห์
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- दनัย วงศ์อมรรอัครพันธ์. (2553). ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของสภานายความ
ตามหลักสังคหวัตถุ 4. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย).
- ธนวรรณ วันทานุ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์การ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรม
การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบุคลากรของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ธิดารัตน์ ศิละวรรณ โณ. (2553). ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การ
บริหารส่วนตำบลตามหลักสังคหวัตถุ ๔ กรณีศึกษา อำเภอแม่สะเรียง จังหวัดแม่ฮ่องสอน.
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- ธีรวัฒน์ ปถมพานิชย์. (2553). ปัจจัยที่มีผลให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท
กอดี อาร์ท จำกัด. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. (2550). **ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- นิรมล กลัดสมบุญ. (2558). ผลกระทบของการคิดแบบเหมารวมต่อความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิต จังหวัดนครราชสีมา. **The National Graduate Research Conference, 34**(มีนาคม), 1458-1465.
- พระจำรัส จิตฺตมโฆ (สวาสโพธิ์กลาง). (2554). **การประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรม 7 ในการบริหารจัดการชุมชน: กรณีศึกษา ชุมชนวัดใหม่พิเรนทร์ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พระครูสุจิตฺตกิจจานุกูล (พระเฉลียว แขวงอินทร์). (2556). **บทความ. หลักธรรมสัปปริสธรรม 7 ของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลนครปฐม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม. สืบค้นจาก** <http://www.thongsook.ac.th/>
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2538). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลธรรม.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2547). **ธรรมมูญชีวิต.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- พระมหาสุรศักดิ์ สติสมฺปนฺโน (พันจันทร์). (2553). **ความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการเรือด่วนเจ้าพระยา ตามหลักสังคหวัตถุ 4.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2547). **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่: ปฏิบัติการวิจัยในชั้นเรียน.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ใจ โอภาณรัญย์ธรรม. (2542). **มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร.** กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- มณีนุช ไพรดี. (2552). **การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้ แคร่ เซอร์วิสเชส (ประเทศไทย) จำกัด (P. C. S).** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).

บรรณุกรม (ต่อ)

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- เรียม ศรีทอง. (2542). **พฤติกรรมกับการพัฒนาตน: Human Behavior and Self Development**. กรุงเทพมหานคร: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). **มนุษยสัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช (อุกฺฐายี). (2509). "สัปปริสธรรม" หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฉาปนกิจศพ นายชัย. กรุงเทพมหานคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุภักจิตต์ มากพันธุ์. (2554). **พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์**. (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สุวิมล ไชยพันธ์พงษ์. (2555). **พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้บริหารและสมาชิกสภา เขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา**. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก).
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. (2540). "ภาวะผู้นำ" ทฤษฎีและการปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรนุช โขพิมพ์. (2555). **ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- Adler, N. J. (1993). Competitive frontiers: woman managers in the triad. **International Studies of Management and Organization**, 23(2), 3-23.
- Aldag, R. J., & Kuzuhara, L. W. (2005). **Mastering Management Skills: A Manager's Toolkit**. Thomson South-Western.
- Barrett, A., & Beeson, J. (2002). Developing Business Leaders for 2010. **The Conference Board**. New York.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York. Free Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272.
- Bass, B. M. (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications** (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformation leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, 17(1), 112-122.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organization effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1997b). Personal selling and transactional, transformational leadership. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 17(3), 19-28.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 9-32.
- Bass, M. B., & Stidmeier, P. S. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**, 10(2), 181-217.
- Bernard, I. C. (1962). **Organization and Management**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). **The Managerial Grid: The key to leadership excellent**. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman. (Eds.). **Personal selection in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. **Current Directions in Psychological Science**, 13(6), 238-241.
- Boulding, K. (1963). **Conflict and defense**. New York: Harper & Row.
- Broome, G. H., & Hughes, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. **HR. Human Resource Planning**, 27(1), ABI/INFORM Global.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bruce, J. A., & Bernard, M. B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441-442.
- Burdy, R. J. (1967). **Fundermental of Leadership Reading**. Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership: Theory of leadership**. New York: Harper and Row.
- Byrne, D. (1971). **The attraction paradigm**. New York: Academic Press.
- Campbell, R. F., Corbally, J. E., & Nystrand, R. O. (1983). **Introduction to educational administration** (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Chienwattanasook, K. (2010). **The Impact of Gender, Conflict Management Styles, and the Ability to Handle Ambiguity on Task Conflict, Relationship Conflict, and Stress**. (A Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirement for the Degree of Doctor, School of Commerce Burapha).
- Conbach, L. (1990). **Essential of psychological testing**. Harper Collins Publisher, Inc.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). **Charismatic leadership in organizations**. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Cox, K. B. (1998). **Antecedents and Effects of Intragroup Conflict in the Nursing Unit**. Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University.
- De Dreu, C. K. W., & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). **Using Conflict in Organizations**. London: Sage.
- Dejnozka. (1983). **Education administration glossary**. Westport. Connecticut: Greenwood.
- DuBrin, A. J. (1998). **Leadership: Research findings, practice and skill**. Boston: Houghton Mifflin.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: **A meta-analysis**, *Psychological Bulletin*, **108**(2), 233-256.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case, *Journal of Management Development*, **7**(2), 708-726.
- Fiedler, F. E. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). **Leadership and effective management**. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Frigon, N. L., & Harry, K. J. (1996). **The Leader: Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**. New York. American Management Association.
- Gamero, N., Gonzalez, R. V., & Peiro, J. M. (2008). The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **81**(1), 47-69.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organizations** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. B. (2005). Trust, conflict, and faultliness. **Paper presented at Trust Within and Between Organizations, Amsterdam**. Netherlands.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. B. (2005). The multiple level effects of faultliness token splits. **Paper presented at the Academy of Management**. Atlanta, GA.
- Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The Pivotal Role of Negative Affect in Understanding the Effects of Process Conflict on Group Performance. **Affect and Group Research on Managing Groups and Teams**, **10**, 23-45.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, **11**, 30-41.
- Halevy, N., Chou, E. Y., & Galisky, A. D. (2012). Exhausting or Exhilarating? Conflict as Threat to Interests, Relationships and Identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, **48**, 530-537.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (Eds.), **Leader behavior: Its description and measurement**. Columbus. OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sign, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. **Organization Science**, **14**(6), 615-632.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A Meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: **25 years of research**. **J. Bus. Res.**, **58**(6), 705-725.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, **40**(2), 256-282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **Academy of Management Journal**, **44**(2), 238-251.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: B. Staw & L.L.Cummings. (Eds.). **Research in organizational behavior**, **25**, 189-244. Greenwich. CT: JAI Press.
- Judy, B. R. (1995). **America's Competitive Secret: Utilizing Woman as a Management Strategy**. NY. Oxford University Press.
- KIM, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration and Theory**, **15**(2), 262-270.
- Korsgaard, M. A., Jeong, S. S., Mahony, D. M., & Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. **Journal of Management**, **34**(6), 1222-1252.
- Kotter, J. P. (1990). **A force of change: How leadership differs from management**. New York: The Free Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kriliowicz, T. J., & Lowery, C. M. (1996). The impact of organizational citizenship behavior on the performance appraisal process: A cross-cultural study. **International Journal of Management**, **13**, 94-101.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. **Journal of Management**, **33**(6), 841-866.
- Likert, R. (1967). **The Human Organization**. McGraw-Hill. New York.
- MacKenzie, S. B. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior. **Leadership Quarterly**, **1**(2), 107-142.
- Martinko, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? **Journal of Applied Psychology**, **76**, 845-855.
- Matsuo, M. (2005). Customer orientation, conflict, and innovativeness in Japanese sales departments. **Journal of Business Research**, **59**(2), 242-250.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. **Academy of Management Journal**, **55**, 151-171.
- McFarland. (1979). **Management: Foundation & Practices** (5th ed.). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Merriam Webster Dictionary. (2012). **Dictionary**. Retrieved from <http://www.merriamwebster.com>.
- Mirascieva, S. (2011). Didactical principles in the teaching and education for human relations. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, **15**, 1401-1403.
- Mooney, A. C., Halahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. **Journal of Management Studies**, **44**(5), 733-758.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mosley, D. C. (1996). **Management concept and practices**. New York: Harper-Collins.
- 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.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resources management. **Human Resources Management Review**, *10*(1), 115-126.
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. **Leadership Quarterly**, *22*(2), 353-366.
- Nieva, V. F., & Gutex, B. A. (1981). **Women and work: A psychological perspective**. New York: Praeger.
- Northouse, P. G. (2001). **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-Base Barrier to Senior Management Position: Understanding the Scarcity of Female CEO's. **Journal of Business Ethics**, *27*(4), 321-334.
- Obiwuru, T. C. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos state, Nigeria. **Australian Journal of Business and Management Research**, *1*(7), 100-111.
- Oluremi, B. A., & Chua, E. L. (2014). The Importance of Transformational Leadership Behaviors in Team Mental Model Similarity, Team Efficacy, and Intra-Team Conflict. **Group & Organization Management**, *39*(5), 504-531.
- Organ, D. W. (1988a). **Organizational citizenship behavior**. The good soldier syndrome. Lexington MA. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. **Journal of Management**, *14*, 547-557.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. **Academy of Management Journal**, *55*, 787-818.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational statutes for leadership really A
Citizenship behavior and sales unit effectiveness. **Journal of Marketing Research**, **3**,
351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior
and quantity and quality of work group performance. **Journal of Applied Psychology**,
82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational
Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and
Suggestions for Future Research. **Journal of Management**, **26**(3), 513-563.
- Pyne, T. (2007). **The Effects of OCB on Work Group Conflict**. Master of Science Management.
Alberta, Canada. University of Lethbridge.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). **Essentials of organizational behavior** (10th ed.). Upper
Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). **Organizational Behavior** (16th ed.). Global Edition. Pearson.
- Roger, R. C. (1957). **Empathic: An Unappreciated Way of Being by Carl R. Roger, Ph.D.**
Centre for Studies of the Person, La Jolla, California.
- Rutundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and
counterproductive performance to global rating job performance: A policy capturing
approach. **Journal of Applied Psychology**, **87**(1), 66-80.
- Salami, S. O. (2009). Conflict Resolution Strategies and Organizational Citizenship Behavior: The
Moderating Role of Trait Emotional Intelligence. **Europe's Journal of Psychology**, **2**, 41-63.
- Sackett, P. R., & De Vore, C. J. (2001). Counterproductive behavior at work. In N. Anderson, D.
Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran. (Eds.). **Handbook of Industrial, work, and
organizational psychology**, **1**, 145-164. London: Sage.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Simon, Smithburg & Thompson. (1971). **Public Administration (by) Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg and Victor A. Thomson.**
- Stoetzer, U. (2010). **Interpersonal Relationships at Work, Department of Public Health Sciences.** Stockholm, Sweden. Karolinska Institutes.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership.** New York: The Free Press.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Negotiation Processes in Organization, in M.D. Dunnette and L.M.Hough. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organization Psychology, 3(2), 651-717.** Palo Alto. CA: Consulting Psychology Press.
- Tjosvold, D. (2006). Defining Conflict and Making Choices About its Management: Lighting the Dark Side of Organizational Life. **International Journal of Conflict Management, 17(2), 87-95.**
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D., & Van Knippenberg, B. (2007). Leadership and Fairness: The State of the Art. **European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(2), 113-140.**
- 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.**
- Vodosek, M. (2005). Cultural diversity, intra-group conflict, and group outcomes. **Proceedings of the Academy of Management Conferences.** Honolulu, HI.
- Wang, F. J., Shieh, C. J., & Tang, M. L. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. **African Journal of Business Management, 4(18), 3924-3936.**
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. **Human Resource Management Review, 10(1), 3-24.**
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An Introductory Analysis (3rd ed.).** New York: Haper and Row Publication.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling Task and Relationship Conflict: The Role of Intra-group Emotional Processing. **Journal of Organizational Behavior**, 25(5), 589-605.

Yulk, G. A. (1989a). **Leadership in organization** (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yulk, G. A. (1989b). Managerial leadership: A review of theory and research. **Yearly Review of Management**, 15, 251-289.

Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organization** (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลัก สัปติธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างพนักงานกลุ่มบริษัทเอเชียและพนักงานกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา”

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้หลักภาวะผู้นำตามหลัก สัปติธรรม 7 และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบริษัทยุโรป-อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กรทุกระดับ ทั้งยังสามารถนำหลักการบริหารงานโดยหลักภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม 7 และ หลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ไปปรับใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร

กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้ จะแปลผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อใช้ประกอบการศึกษาของปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านเป็นความลับ และใช้ประโยชน์เฉพาะการวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อท่านหรือหน่วยงานของท่าน แต่อย่างใด

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปติธรรม 7 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

กราบขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าของท่านตอบแบบสอบถามนี้

นางเนาวรัตน์ ชุง

นิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. 21 – 25 ปี 2. 26 – 30 ปี
 3. 31 – 35 ปี 4. 36 - 40 ปี
 5. 41 – 45 ปี 6. 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส

1. โสด 2. สมรส
 3. หย่าร้าง/ หม้าย/ แยกกันอยู่

5. ประสบการณ์การทำงาน

1. ต่ำกว่า 2 ปี 2. 2 – 5 ปี
 3. 5 – 10 ปี 4. 11 - 15 ปี
 5. 15 ปีขึ้นไป

6. รายได้

1. น้อยกว่า 15,000 บาท 2. 15,001 – 20,000 บาท
 3. 20,001 – 25,000 บาท 4. 25,001 – 30,000 บาท
 5. 30,001 – 35,000 บาท 6. 35,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม 7 ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. ด้านธัมมัญญาตา: ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าทำอะไร จะส่งผลอย่างไร	ระดับภาวะผู้นำ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1. ท่านรู้ว่าสิ่งใดควรทำและรู้ว่าควรทำอะไรเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี					
2. ท่านปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับการทำงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี					
3. ท่านเป็นผู้รู้หลักการในการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็นขั้นตอน					
4. ท่านเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของท่านในองค์กร					
5. ท่านวางแผนและจัดแผนงานของท่านได้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานขององค์กร					
6. ท่านปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามเป้าหมายและแผนที่วางไว้					
2. ด้านอัธยัญญาตา: ความเป็นผู้จักผล รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นจากการกระทำ (เหตุ)	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
7. ท่านทราบดีว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน					
8. ท่านมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและการทำงานของท่าน					
9. ท่านเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ท่านกำลังปฏิบัติ					
10. ท่านพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร					
11. ท่านเป็นผู้มีความมุ่งมั่น และมีความพยายามในการทำงานตามหน้าที่ของท่านให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้					

12.ประสิทธิภาพที่ดีขององค์กรเป็นผลมาจากการรู้หน้าที่และการปฏิบัติตามเป้าหมายของท่าน					
13.ท่านทราบว่าข้อกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร					
3. ด้านอัตตัญญา: ความเป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้ประพฤติ วางตนเหมาะสม รู้จักศักยภาพของตนเอง	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
14.ท่านมีส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
15.ท่านตระหนักดีว่าตนเองมีความสามารถด้านใดและ มีความถนัดในด้านใด					
16.ท่านทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง					
17.ท่านสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและทำการพัฒนาอยู่เสมอ					
18.ท่านเป็นผู้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร					
19.ท่านเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
4. ด้านมัตตัญญา: ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หรือรู้จักพอเพียง รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
20. ท่านรู้จักใช้จ่ายตามความเหมาะสมของกำลังทรัพย์ที่ท่านมี					
21. ท่านรู้จักเลือกบริโภคสิ่งที่ดี มีคุณค่า และราคาเหมาะสม					
22. ท่านรู้จักถึงคุณค่าของทรัพยากร โดยใช้อย่างรู้คุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด					
23. ท่านดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตนเอง					
24. ท่านเป็นคนที่พอใจในสิ่งที่ตนเองมี					
25. เมื่อท่านจะใช้จ่ายเงิน เพื่อซื้อสิ่งของใดๆก็ตาม ท่านจะพิจารณาถึงความจำเป็นเสมอ					
26. ท่านไม่จับจ่ายใช้สอยสินค้าตามกระแสแฟชั่น					
5. ด้านกาลัญญา: ความเป็นผู้รู้การเวลา หรือรู้จักเวลาที่เหมาะสม รู้จักกาลเทศะ	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
27. ท่านสามารถปฏิบัติตนเองได้เหมาะสมกับเวลา เช่น รู้ว่าเวลาใด					

เป็นเวลาทำงาน และเวลาใดควรเป็นเวลาพักผ่อน					
28. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่ท่านต้องปฏิบัติ ก่อนและหลัง ได้ดี รู้ว่าควรทำอะไร เมื่อใด					
29. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้า					
30. ท่านใช้เวลาได้เป็นประโยชน์ เช่นการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อมีเวลาว่าง หรือ หารายได้เสริมเมื่อว่างจากการทำงาน					
31. ท่านให้ความสำคัญต่อการรักษาเวลา เมื่อมีการนัดหมาย หรือ การเข้าร่วมประชุม					
6. ด้านปรีชาญาณ: ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม หรือแสดง กิริยาที่เหมาะสม มีสัมมาคารวะ รู้จักสถานการณ์	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
32. ท่านรู้ว่าควรปฏิบัติตนเช่นไร เมื่อเข้าไปยังสถานที่ หรือ องค์กร ต่างๆ					
33. ท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร					
34. ท่านรู้จักวางตนได้อย่างเหมาะสมกับบุคคลที่คบหาด้วยในแต่ละ หน่วยงาน หรือองค์กรต่างๆ					
35. ท่านแสดงกิริยาท่าทางได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ กาลเทศะ เมื่อต้องติดต่อประสานงานกับผู้อื่น					
36. ท่านปฏิบัติตามขนบธรรมเนียม ประเพณี กฎระเบียบของ องค์กรต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง					
37. ท่านรู้จักวางตนในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ ไม่ให้เกิดปัญหา กับ เพื่อนร่วมงาน					
38. ท่านสามารถปฏิบัติตัวได้กลมกลืนไปกับวัฒนธรรมองค์กร					
7. ด้านบุคคลปรีชาญาณ: ความเป็นผู้รู้จักบุคคล หรือรู้จัก เลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
39. ท่านรู้จักเลือกคบหาเพื่อนที่เป็นมิตรและคอยช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ในทางที่เหมาะสม					
40. ท่านมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะ ปฏิบัติต่อผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสม					
41. ท่านเข้าใจถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะสื่อสาร อย่างเหมาะสม					

42. ท่านรู้ว่าควรสนับสนุนหรือส่งเสริมเพื่อนร่วมงานคนใด เพื่อที่เขาจะได้มีโอกาสเจริญก้าวหน้า					
43. ท่านรู้ว่าควรใช้คำพูดอย่างไรเมื่อมีความจำเป็นต้องตักเตือนเพื่อนร่วมงานของท่าน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้มนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. ด้านทาน: การให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ช่วยเหลือ แบ่งปัน ให้ความรู้และคำแนะนำ	ระดับความคิดเห็น				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
1. ท่านให้คำแนะนำในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน					
2. ท่านให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่เดือดร้อนและต้องการความช่วยเหลือ					
3. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน					
4. ท่านอำนวยความสะดวกในเรื่องอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงานและอื่นๆ แก่เพื่อนร่วมงาน					
5. ท่านมักจะให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการแก้ปัญหา					
6. ท่านยินดีแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					
2. ด้านปิยวาจา: พูดอย่างน่ารัก วาจาสุภาพ ไพเราะอ่อนหวาน นำฟัง พูดให้กำลังใจ	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
7. ท่านพูดจาทักทายด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน นำฟังแก่เพื่อนร่วมงาน					
8. ท่านพูดจาด้วยความจริงใจและเต็มใจ ไม่มีการแสร้งแก่เพื่อนร่วมงาน					
9. ท่านพูดจาด้วยถ้อยคำนุ่มนวลเป็นประโยชน์ และเป็นกันเองแก่					

เพื่อนร่วมงาน					
10.เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดการเข้าใจผิด ท่านชี้แจงให้เข้าใจด้วยถ้อยคำสุภาพ					
11.ท่านไม่พุดจาในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานฟังแล้วรู้สึกสะเทือนใจน้อยใจ หรือคับแค้นใจ					
12.ท่านไม่พุดนินทา ว่าร้ายต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน					
3. ด้านอัตถจริยา: การทำตนเป็นประโยชน์ ขวนขวายช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ ไปด้วยแรงกาย	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
13.ท่านเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน					
14.ท่านมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีในองค์กร					
15.ท่านปฏิบัติตนในสิ่งที่ดีงาม ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณี					
16.ท่านไม่นิ่งนอนใจ เมื่อเห็นสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์กร					
17.ท่านมีความกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อองค์กร					
18.ท่านเต็มใจช่วยเหลือองค์กรเมื่อองค์กรเกิดปัญหา ไม่ว่าได้รับการร้องขอหรือไม่ก็ตาม					
19.ท่านไม่คั่งใจถึงผลตอบแทนใดๆ หากเห็นว่างานที่ท่านทำเกินกว่าหน้าที่นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
4. ด้านสมานัตตตา: เอาตัวเข้าสมาน ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
20.ท่านให้คำแนะนำและให้ข้อมูลข่าวสารในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
21.ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ได้					
22.ท่านปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานทุกคนได้เป็นอย่างดี					
23.ท่านรู้สึกไม่สบายใจ หากต้องทำสิ่งใดที่เป็นการเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน					
24. ท่านปฏิบัติตนในฐานะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา					

ได้อย่างเหมาะสม					
25. ท่านให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ไม่ว่าเขาเหล่านั้นจะมีฐานะทางสังคมแตกต่างจากท่าน					
26. ท่านพร้อมที่จะร่วมทุกข์ ร่วมสุขไปกับเพื่อนร่วมงานของท่าน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งภายในองค์กร ด้านงาน ด้านความสัมพันธ์ และด้านกระบวนการ ของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

คำชี้แจง : กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความถี่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ และกระบวนการทำงานในกลุ่มงานของท่าน ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงช่องเดียว

1. ลักษณะทั่วไปในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	ระดับความถี่				
	5 บ่อย ที่สุด	4 บ่อย	3 ปาน กลาง	2 ไม่ บ่อย	1 ไม่มี เลย
1. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด					
2. เพื่อนร่วมงานของท่านมีการแสดงความไม่เห็นด้วยในงานที่ท่านทำเสร็จไปแล้วบ่อยครั้งเพียงใด					
3. เพื่อนร่วมงานไม่เห็นด้วยกับงานที่ท่านกำลังทำอยู่บ่อยเพียงใด					
4. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งในเรื่องเกี่ยวกับงานบ่อยเพียงใด					
5. ท่านตระหนักและรับรู้ได้ว่ามีความขัดแย้งเรื่องงานในกลุ่มการทำงานของท่าน					
2. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำงาน	5 บ่อย ที่สุด	4 บ่อย	3 ปาน กลาง	2 ไม่ บ่อย	1 ไม่มี เลย
6. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีการกระทบกระทั่งเกิดขึ้นมากเพียงใด					
7. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งด้านอารมณ์มากเพียงใด					
8. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความรู้สึกบึ้งตึง หรือโกรธเคืองปรากฏอยู่มากเพียงใด					

9. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความรู้สึกขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของเพื่อนร่วมงานมากเพียงใด					
10. ในกลุ่มงานของท่านผู้ร่วมงานบางคนมีพฤติกรรมบ่อนทำลายผู้ร่วมงานอื่นๆ มากเพียงใด					
11. ในสถานที่ทำงานของท่านมีการซุบซิบนินทาลับหลัง เกิดขึ้นมากเพียงใด					
12. ลักษณะการทำงานแบบไม่เป็นมิตรเกิดขึ้นในสถานที่ทำงานของท่าน มากเพียงใด					
3. กระบวนการทำงาน	5 น้อยที่สุด	4 น้อย	3 ปานกลาง	2 ไม่บ่อย	1 ไม่มีเลย
13. ในที่ทำงานของท่าน มีการถกเถียงกันในเรื่องที่ว่าใครต้องทำอะไร หรือใครควรทำอะไร บ่อยครั้งเพียงใด					
14. ในกลุ่มการทำงานของท่านมีความขัดแย้งเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการทำงานบ่อยครั้งเพียงใด					
15. บ่อยครั้งเพียงใดที่ท่านอยากทำงานล่วงหน้าไปก่อนคนอื่น เพราะไม่อยากรอขั้นตอนการทำงานที่เสียเวลา					
16. ในกลุ่มการทำงานของท่าน มีความขัดแย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบของแต่ละคน บ่อยครั้งเพียงใด					
17. บ่อยครั้งเพียงใด ที่ท่านไม่เห็นด้วยกับกลุ่มการทำงานของท่านเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่					

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๒



คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัทซิงเด็นเกิน (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรม ๗ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัดดู ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิวพร กุศลกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณฺทลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๓



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอดำเนินการขอความเห็นชอบแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัท ไลอ้อน อีเล็คทรอนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอดำเนินการขอความเห็นชอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความเห็นชอบแบบสอบถามจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุดาพร กุณทลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณทลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัทฟาบรีเนท จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอดความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๓ และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอดความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเทพ คุนทบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ คุนทบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓๗๘.๐๖ / ๕๕๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัททีดีซี อีเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศุภพร กุศลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณชลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๔๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๔๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๖



คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทเบลตัน อินดัสเตรียล (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา รายวิชา ๐๕-๐๐๐-๓/๐๕ วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาธรรม ๓ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศุภมาส กุศลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร ภูณทลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๗



คณะกรรมการธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง

จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทแมกเนคอมน์ พีริซัน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศุภมา กุศลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาวพร กุณฺชุลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๕๕๘



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทเบนซ์มาร์ค อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๓ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหัตถ์ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุเทพ ฤทธิกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ ฤทธิกุล)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๔

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖ / ๕๕๗



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอดำเนินการขอความเห็นชอบแบบสอบถามเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
บริษัทเวสเทิร์น ดิจิตอล (ประเทศไทย) จำกัด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอดำเนินการขอความเห็นชอบแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การลดความขัดแย้งในองค์กรโดยใช้ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอดำเนินการขอความเห็นชอบแบบสอบถามจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคูนอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุจิตพร กุณฑบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตพร กุณฑบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๒๑

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๕๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘ ๕๑๖๐ ๐๓๒๘

ภาคผนวก ก

การแปลค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน



ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2

ข้อที่	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของ คะแนน	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
5	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
6	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
10	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
11	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
18	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
19	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
20	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
21	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
22	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
23	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
24	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
25	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
27	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
28	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
29	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
30	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
31	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
32	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
33	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
34	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
35	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
36	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
37	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
38	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
39	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
40	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
41	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
42	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
43	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3

ข้อที่	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
14	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
17	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
18	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
19	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
20	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
21	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
22	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
23	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้
24	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้

ตอนที่ 3 (ต่อ)

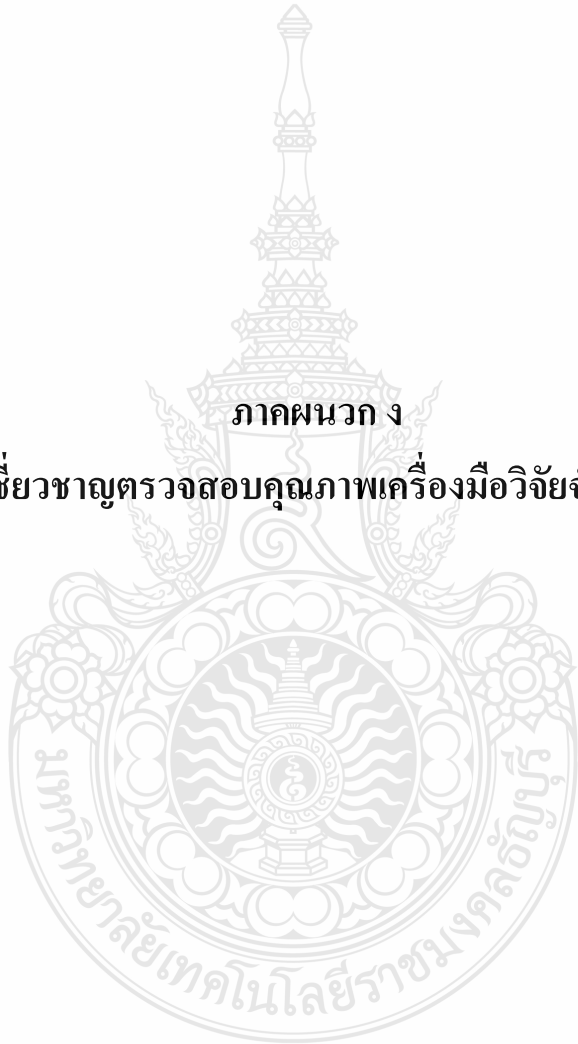
ข้อที่	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
25	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
26	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 4

ข้อที่	ผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวมของคะแนน	ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
4	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
5	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
8	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
9	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	1	0	1	2	0.67	ใช้ได้
11	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
13	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
14	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
15	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
16	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
17	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

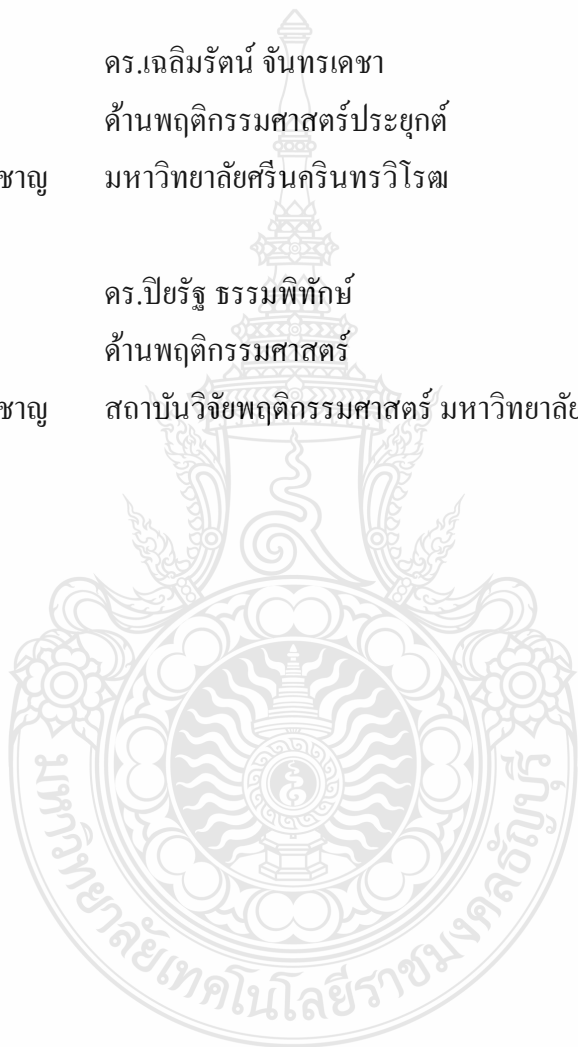
ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยจำนวน 3 ท่าน



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ – นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ชื่อ – นามสกุล ดร.เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
หน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ชื่อ – นามสกุล ดร.ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์
ผู้เชี่ยวชาญ ด้านพฤติกรรมศาสตร์
หน่วยงานของผู้เชี่ยวชาญ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก จ

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๗๕๙๔



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ฦ น่าน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ และมนุษยสัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย” โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒนะสุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุตพร กุณาพร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตพร กุณาพร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘๕ ๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๗๕๗๓



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ดร.เฉลิมรัตน์ จันทร์เดชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่ส่งผลกระทบต่อความขัดแย้งในองค์กร ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย” โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศุภพร กุศลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภพร กุศลบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘๕ ๑๖๐ ๐๓๒๘

ที่ ศธ ๐๕๓/๘.๐๖ / ๗)๒๐๑



คณะกรรมการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางเนาวรัตน์ ชุง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ที่ส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์กร ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เปรียบเทียบระหว่างบริษัทกลุ่มยุโรป อเมริกา และกลุ่มบริษัทเอเชีย” โดยมี ดร.กฤษดา เขียววัฒน์สุข เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก ดร.ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ ในการตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

กฤษดา กุณฑบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณฑบุตร)

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๕๙๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางเนาวรัตน์ ชุง

โทร. ๐๘๕ ๑๖๐ ๐๓๒๘

ภาคผนวก ก

ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha)



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	43

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL01	160.8500	211.464	-.034	.924
SL02	160.8750	206.471	.212	.922
SL03	160.9250	203.917	.372	.920
SL04	160.7500	204.449	.428	.920
SL05	161.0750	203.148	.341	.921
SL06	160.7750	208.692	.116	.922
SL07	161.0250	203.307	.406	.920
SL08	160.5750	206.763	.228	.921
SL09	160.5750	205.481	.301	.921
SL10	160.7250	206.204	.328	.920
SL11	160.8250	200.251	.591	.918
SL12	160.7750	202.281	.506	.919
SL13	160.4750	205.794	.259	.921
SL14	160.8750	199.035	.673	.917
SL15	160.6750	201.661	.505	.919
SL16	160.7500	202.038	.439	.919
SL17	160.8000	196.421	.782	.916
SL18	160.7750	202.589	.530	.919
SL19	160.7750	200.435	.671	.918
SL20	161.2000	194.779	.579	.918
SL21	161.2250	198.487	.576	.918
SL22	161.0250	197.410	.735	.917

SL23	160.8250	202.507	.543	.919
SL24	161.0250	193.307	.566	.918
SL25	161.2250	192.846	.617	.917
SL26	161.4250	201.687	.286	.922
SL27	161.3000	197.497	.435	.920
SL28	161.0750	198.225	.573	.918
SL29	161.0750	200.635	.438	.920
SL30	160.9750	201.820	.365	.920
SL31	160.7000	198.010	.614	.918
SL32	160.7500	201.474	.575	.918
SL33	160.6750	205.507	.271	.921
SL34	160.7250	199.640	.547	.918
SL35	160.7500	200.192	.608	.918
SL36	160.9750	200.846	.602	.918
SL37	160.8500	203.567	.328	.921
SL38	160.8250	201.225	.627	.918
SL39	160.9250	204.481	.367	.920
SL40	161.0500	205.074	.391	.920
SL41	161.0250	205.153	.393	.920
SL42	160.8500	205.721	.295	.921
SL43	161.1000	201.118	.511	.919

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SR01	93.0250	171.102	.741	.956
SR02	92.8500	170.900	.730	.956
SR03	92.8750	172.676	.815	.955
SR04	92.8250	177.533	.442	.959
SR05	93.0250	170.999	.780	.956
SR06	92.7000	172.574	.681	.957
SR07	93.0000	170.359	.750	.956
SR08	92.7750	171.871	.744	.956
SR09	92.8500	172.336	.849	.955
SR10	92.9250	172.174	.740	.956
SR11	92.9500	171.638	.728	.956
SR12	93.2250	175.410	.490	.959
SR13	92.7750	173.204	.793	.956
SR14	93.0250	173.820	.667	.957
SR15	92.7250	177.640	.494	.958
SR16	92.9000	172.554	.766	.956
SR17	93.0000	173.897	.703	.956
SR18	93.1000	172.092	.660	.957
SR19	92.9500	175.279	.677	.957
SR20	92.8750	173.292	.697	.956
SR21	92.9000	177.477	.604	.957
SR22	92.7500	177.526	.464	.959
SR23	93.0750	172.174	.554	.958
SR24	92.9500	176.869	.624	.957
SR25	92.7750	174.333	.726	.956
SR26	92.8000	174.318	.712	.956

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	17

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TC01	36.2250	86.076	.590	.954
TC02	36.2750	85.128	.747	.951
TC03	36.3750	83.933	.784	.950
TC04	36.3750	81.881	.862	.949
TC05	36.1250	84.420	.682	.952
RC06	36.4500	84.151	.797	.950
RC07	36.6000	81.836	.822	.949
RC08	36.5500	82.408	.823	.949
RC09	36.5000	83.385	.799	.950
RC10	36.7000	82.369	.780	.950
RC11	36.1750	84.558	.469	.959
RC12	36.4750	82.717	.799	.950
PC13	36.2000	86.421	.594	.953
PC14	36.4000	86.708	.758	.951
PC15	36.4750	85.743	.640	.953
PC16	36.5000	84.872	.816	.950
PC17	36.4000	85.682	.794	.951

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางเนาวรัตน์ ชุง
วัน เดือน ปีเกิด	28 มกราคม 2521
ที่อยู่	40/142 หมู่ 1 หมู่บ้านนันทญา ซอย 23 ตำบลคลองเจ็ด อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
การศึกษา	ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ NPI Buyer บริษัท เบลตัน อินดัสเทรียล (ประเทศไทย) จำกัด พ.ศ. 2548 ถึง 2550
เบอร์โทรศัพท์	085-160-0328
อีเมล	Naowarat_c@mail.rmutt.ac.th

