

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ

รับบทความ: 2 ตุลาคม 2567

แก้ไขบทความเสร็จ: 28 พฤศจิกายน 2567

ตอบรับบทความ: 11 ธันวาคม 2567

จุฑาณัฐ ศิรินคร¹ และพนาสิน จิสงวนันท์^{*2}

บทคัดย่อ

การบริหารด้วยควมมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ถือเป็นสมรรถนะสำคัญในยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญในเรื่องของจริยธรรม ซึ่งการบริหารด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถือเป็นการตอบโจทย์ของสมรรถนะสำคัญนี้ เพื่อแสดงถึงควมมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสของผู้บริหาร โดยผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรได้ และจะส่งผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยความเต็มใจ และเกิดความผูกพันต่อองค์การ พร้อมทั้งจะทุ่มเทและพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน บทความนี้จึงได้รวบรวมลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารควรมี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในทางวิชาการและในทางการบริหารองค์การ เช่น การนำไปต่อยอดพัฒนาเป็นงานวิจัย การกำหนดนโยบายในด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ, ความผูกพันต่อองค์การ

¹ หน่วยงานผู้แต่ง: โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี 54 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

อีเมล jutanut.siri@gmail.com

² หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาศาสตร์มนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 อีเมล panasin.chu@nida.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

Ethical Leadership and Organizational Management to Enhance Work Performance Mediated by Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment

Received: October 2, 2024

Revised: November 28, 2024

Accepted: December 11, 2024

Jutanut Sirinakorn¹ and Panasin Chungswanant^{**2}

Abstract

Ethical governance is an essential competency in current organizational management. Ethical leaders manage the response to this competency to develop an ethical organization. Consequently, employees are influenced by the ethical leader and be motivated to engage in organizational citizenship behavior. Moreover, an ethical leader can promote employees' organizational commitment, encouraging them to sacrifice and develop themselves to achieve work performance. This academic article integrates the characteristics of ethical leadership that shape a leader into an ethical figure to foster an ethical environment and lead to an effective organization mediated by organizational citizenship behavior and organizational commitment. Additionally, this can be applied to further research article or plan the organizational policy of human resource management to enhance employees' organizational citizenship behavior and organizational commitment.

Keywords: Ethical leadership, Organizational citizenship behavior, Organizational commitment

¹ **Affiliation:** Surasakmontree School, 54 Vibhavadi Rangsit Road, Ratchadapisek, Din Daeng, Bangkok 10400
Email jutanut.siri@gmail.com

² **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration 148 Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240 Email panasin.chu@nida.ac.th
(Corresponding author)

บทนำ (Introduction)

การบริหารองค์การอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นประเด็นสำคัญที่ถูกจับตามองในปัจจุบัน จากการเปิดเผยดัชนีการรับรู้การทุจริต ประจำปี 2566 ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 108 จากจำนวน 180 ประเทศของโลก แสดงให้เห็นว่าการทุจริตยังเป็นปัญหาสำคัญของประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2567) และ พรเทพ จันทนิภ (2558) ได้สำรวจสาเหตุของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันจากองค์การภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าหนึ่งในสาเหตุของการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐคือการขาดผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีและขาดการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนควรบริหารด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในการบริหารองค์การอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความยุติธรรม (Brown et al., 2005; อธิวัฒน์ เจียวิวรรณ์กุล และคณะ, 2565; Crews, 2011) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่องค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางความสำเร็จขององค์กร จึงเป็นเหตุให้บุคลากรมีความคาดหวังว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง กล้าคิด กล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรม (ฐิติกร หมาয়มัน และคณะ, 2565) เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรม มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ จะส่งผลให้บุคลากรตระหนักถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้นำ เกิดเป็นการเรียนรู้และปฏิบัติตาม (สุนิตย์ อาษาจิตร และ โสภณ เพ็ชรพวง, 2565) นอกจากนี้ หากผู้บริหารมีความเข้าใจถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นอย่างดีแล้ว จะสามารถสร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกระบุไว้ในรายละเอียดของงานที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติ (Hemsworth et al., 2024) และสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรให้สูงขึ้นได้ (กลีบแก้ว สองเมือง และคณะ, 2565; Danish et al., 2020) เมื่อบุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกมา จะช่วยให้มีการปรับตัวเข้าหากันระหว่างองค์การและบุคลากร ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น (ปัญจจริย ศรีมุกข์ และคณะ, 2564) และสุดท้ายนี้เป็นการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ (ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ, 2566)

จากการทบทวนวรรณกรรมของการศึกษาที่ผ่านมา พบว่ามีการแสดงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์การ อาทิ Dai et al. (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร พบว่าเมื่อองค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรม ให้เกียรติ และให้ความสำคัญต่อบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรแสดงออกถึง

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ อภิขญา แก้วสมประสงค์ และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์ (2567) ได้ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรมีการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การผ่านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความผูกพันนี้เป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์การที่บุคลากรรับรู้ได้ แต่งานวิจัยที่แสดงผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การยังพบน้อย อาทิ งานวิจัยของ กิจโกศล เกษมทรัพย์ และคณะ (2559) ที่ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร และได้ค้นพบว่าเมื่อองค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรม เช่น ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นที่กล่าวข้างต้นจึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารควรมีและเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมบริหารองค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและมีความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผ่านการทบทวนวรรณกรรมและสรุปเชิงวิพากษ์

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

บทความวิชาการนี้มีหลักเกณฑ์ในการคัดบทความและงานวิจัย โดยพิจารณาจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การด้วยการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งเป็นการคัดเลือกบทความของวารสารที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากศูนย์ดัชนีอ้างอิงวารสารไทย (TCI) กลุ่มที่ 1 และ 2 และงานวิจัยจากในประเทศและต่างประเทศที่มีความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อการทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมผ่านการกระทำที่แสดงออกทางจริยธรรม ไม่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนตน มีความซื่อสัตย์สุจริต กล่าวหาญ ได้รับความไว้วางใจ ปฏิบัติตนอย่างยุติธรรม และมีการตัดสินใจอย่างโปร่งใสและมีวิจารณญาณ (Brown et al., 2005; อธิวัฒน์ เจริญวรรณกุล และคณะ, 2565; Crews, 2011)

เมื่อพิจารณาจากความหมายที่กล่าวไปนั้น ทำให้เห็นถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเบื้องต้น ซึ่งถือเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารควรมีและนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาสำคัญในเรื่องการทุจริต การขาดผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี และการขาดการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม โดยลักษณะที่กล่าวไป สามารถนำมาขยายความได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ คำพร กองเตย และคณะ (2561) ที่ศึกษาจากข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้สร้างโมเดลเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากหลากหลายงานวิจัย และทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จากนั้นจึงเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการครู ซึ่งนับเป็นบุคลากรที่เปรียบเสมือนแม่พิมพ์ของชาติและเป็นแบบอย่างที่ดีในกับลูกศิษย์ จึงจำเป็นที่จะต้องตระหนักในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม และได้ค้นพบ 5 องค์ประกอบสำคัญ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Crews (2011) ดังนี้

1) ความยุติธรรม หากมองถึงความสำคัญของการบริหารด้วยความยุติธรรม การตัดสินใจอย่างถูกต้องถือเป็นตัวบ่งชี้สำคัญในการแสดงความยุติธรรม กล่าวคือเมื่อผู้บริหารมีความกล้าในการตัดสินใจ จะสามารถขับเคลื่อนองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างไม่ติดขัด ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ วิฑู สรเพชญพิสัย (2556) คือเมื่อองค์การมอบความยุติธรรมให้กับบุคลากร ทำให้บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ถูกเอาเปรียบ มีความก้าวหน้าและมั่นคงในหน้าที่การงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2) ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับความจงรักภักดี เมื่อผู้บริหารแสดงความจงรักภักดีด้วยการแสดงออกถึงความใส่ใจในการบริหารและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง จะส่งผลให้บุคลากรมีความไว้วางใจต่อผู้นำ กล่าวคือบุคลากรมีความเชื่อว่าผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรมและความเมตตา มีความรู้ความสามารถ และเป็นที่พึ่งพาได้ ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความยอมรับและความมั่นใจของบุคลากรที่มีต่อองค์การ (สุทธนา สุนทรสถิตย์, 2556)

3) ความเคารพ มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ความสุภาพ กล่าวคือผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงความสุภาพด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีสัมมาคารวะ นับเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงการที่ผู้นำและบุคลากรมอบความเคารพให้กันและกัน ถือเป็นการใช้จริยธรรมด้านความเคารพในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในองค์การ (Bilginoglu et al., 2019)

4) ความรับผิดชอบ การแสดงออกของผู้บริหารด้วยการตั้งเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่ความสำเร็จถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่ออย่างหนึ่ง เมื่อผู้นำแสดงออกโดยไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค ปฏิบัติงานด้วยความขยันอดทน นับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ดังที่

เพ็ญธิดา พงษ์ธานี (2559) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำองค์การต้องมีทัศนคติที่ดีต่อคุณภาพของงานและเป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อนักที่ภายในองค์การ

5) ความซื่อสัตย์ มีตัวบ่งชี้ที่เห็นได้ชัดที่สุดคือการไม่คดโกง ถือเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ที่กำลังถูกจับจ้องในสังคมปัจจุบัน และความซื่อสัตย์ มีบทบาทสำคัญในการรักษาความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งของพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 5 ที่กล่าวถึงหลักการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม (พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562, 2562) ไม่เพียงแต่เป็นหลักปฏิบัติของเจ้าหน้าที่รัฐ แต่บุคคลทั่วไปยังสามารถนำหลักปฏิบัตินี้ไปใช้ในองค์การของตนเองได้เช่นกัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้างต้น มีความสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยท่านอื่นค้นพบ ได้แก่ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์ นอกจากนี้ยังมีตัวบ่งชี้อื่นที่แสดงให้เห็นถึงจริยธรรมของผู้นำผ่านการกระทำ ได้แก่

1) การแบ่งปันอำนาจ ในที่นี้หมายถึงการที่ผู้บริหารกำหนดนโยบาย ขอบเขตการดำเนินงาน และแนวทางการทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร หากผู้นำแสดงออกถึงการแบ่งปันอำนาจผ่านการรับฟังความคิดเห็นและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะส่งผลเชิงบวกต่อการทำงานของบุคลากร ดังที่ เฉลิมวุฒิ ครองสกุล และคณะ (2567) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารสามารถสร้างผู้นำขึ้นได้ผ่านการถ่ายโอนอำนาจของตนเองให้กับบุคลากร โดยมีความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรและยึดหลักการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเมตตา และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตัวบ่งชี้เหล่านี้ล้วนเป็นลักษณะทางจริยธรรมที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งการมีพฤติกรรมอาสาช่วยเหลือผู้อื่นถือเป็นพฤติกรรมเสริมสร้างสังคม เมื่อผู้บริหารมีบุคลิกภาพด้านความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จะส่งผลให้เข้าใจถึงมุมมองของผู้อื่นและแสดงออกถึงการเห็นอกเห็นใจ นอกจากนี้ความเมตตายังเป็นเอกลักษณ์ของสังคมตามวัตถุประสงค์หลักของศาสนา คือ มุ่งสอนให้คนทำความดี ละเว้นความชั่ว และมอบความรักให้กัน ซึ่งสอดคล้องกับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

3) การชี้แจงบทบาท ในที่นี้หมายถึงการรู้หน้าที่ของตนเอง และแสดงออกให้ผู้อื่นรับรู้ถึงเป้าหมายของตนเองและองค์การ หากผู้บริหารสร้างการรับรู้เหล่านี้ได้ จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมุ่งมั่น ทั้งนี้ควรทำความเข้าใจไปกับการดูแลบุคลากรให้มีความสุขกับการทำงานทั้งในด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจ (คำพร กองเตย และคณะ, 2561; ปริญญา ฤกษ์อรุณ, 2548; อธิวัฒน์ เจริญวรรณกุล และคณะ, 2565; Kalshoven et al., 2011; Wells & Molina, 2017)

จากองค์ประกอบและลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การแบ่งปันอำนาจ การชี้แจงบทบาทอย่างชัดเจน ความเคารพและความสุภาพ

ความไว้วางใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เมื่อผู้บริหารมีลักษณะสำคัญเหล่านี้จะสามารถบริหารองค์การเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและเกิดความผูกพันต่อองค์การขึ้นได้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนือจากรายละเอียดของงานที่องค์การระบุไว้ นับเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติ เช่น การแสดงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม (Altruism) การมีคุณธรรมพลเมือง (Civic virtue) การแสดงความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) และการมีอัธยาศัยไมตรี (Courtesy) (Hemsworth et al., 2024) ซึ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร เช่น การให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากร โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารจะส่งผลต่อองค์การผ่านการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งทำให้บุคลากรที่เป็นผู้สังเกตพฤติกรรม เกิดการเรียนรู้และแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Pitzer-Brandon, 2013)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่าลักษณะของผู้บริหารที่มีจริยธรรมสามารถส่งเสริมความประพฤติดของบุคลากรได้ ซึ่งสามารถเชื่อมโยงถึงประเด็นน่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การได้หลากหลายประเด็น ดังนี้

1) การสร้างความไว้วางใจและความเคารพ เมื่อบุคลากรได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร จะส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมแห่งความเชื่อมั่นและเป็นการสร้างสุขภาวะทางจิตที่ดีให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารให้ความเคารพต่อบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า และจะส่งผลให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ถึงความไว้วางใจและความเคารพจากผู้นำที่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา (Huang et al., 2021) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dai et al. (2022) ซึ่งศึกษาจากพนักงานบริษัทในประเทศจีน พบว่าเมื่อองค์การเกิดสภาพแวดล้อมที่น่าไว้วางใจ จะช่วยกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกของบุคลากรและทำให้บุคลากรมีความปลอดภัยทางจิตใจ ถือเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มใจและให้การสนับสนุนองค์การมากขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีผ่านความยุติธรรม เมื่อผู้บริหารแสดงออกถึงความยุติธรรมในด้านกระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการแบ่งปันผลตอบแทน จะส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากขึ้น เนื่องจากการแสดงออกถึงความยุติธรรมและความโปร่งใส ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนจะได้รับการชื่นชมและ

ผลตอบแทนที่เหมาะสม (ปรกรณ์ ลัมโยธิน, 2558) และยังส่งผลให้บุคลากรเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น การเข้างานตรงเวลา การลดเวลาในการดื่มกาแฟ และการลดเวลา ของการเล่นโซเชียลในเวลางาน เป็นต้น การกระทำเหล่านี้ถือเป็นการร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ ดีด้วยการปฏิบัติของบุคลากร (Ince & Gul, 2011)

3) การสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจาก องค์การด้วยการแสดงออกถึงความเคารพ การเอาใจใส่ และให้ความช่วยเหลือต่อบุคลากร จะส่งผลให้ บุคลากรรู้สึกว่าได้มีการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ไม่ได้ถูกปฏิบัติแคในนามทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการ เห็นคุณค่าในตัวบุคลากรและทำให้รู้สึกว่าได้มีการยอมรับจากองค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิด ความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการสร้างผลตอบแทนขององค์การให้สูงขึ้น (Chinomona, 2012) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Abou-Moghli (2015) ที่ศึกษาจากพนักงานบริษัทในประเทศจอร์แดน พบว่า เมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่ส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบุคลากรและองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้การใช้วิธีสนับสนุนบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรได้เช่นกัน

4) การลดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม วัฒนธรรมการทำงานในองค์การมีความหลากหลายเป็นผล มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งมาจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน ที่อาจเกิดในรูปแบบของการวิจารณ์ความสามารถในการทำงาน ซึ่งเป็น ปัญหาที่สามารถพบได้ทั่วไป และเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของบุคลากร ผู้บริหาร สามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาช่วยในการลดปัญหาดังกล่าวได้ด้วยการส่งเสริมความยุติธรรม ภายในองค์การ เพื่อเพิ่มสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เป็นธรรม (Ahmad, 2018) นอกจากนี้ Erkutlu and Chafra (2014) ได้ค้นพบว่าการลดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ถือเป็นการสร้างความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจให้กับบุคลากร ซึ่งจะช่วยทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือเมื่อบุคลากรรู้สึกปลอดภัยที่จะแสดงความคิดเห็นหรือกล่าวถึงปัญหาที่ เกิดขึ้นภายในองค์การ จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นส่วนสำคัญขององค์การ ซึ่งความรู้สึกเชิงบวก นี้จะช่วยเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Salman et al., 2020)

5) การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวช่วยในการกระตุ้นพฤติกรรมทางศีลธรรม ให้กับบุคลากรผ่านการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงตัวตนทางศีลธรรมและ เกิดความประพฤติดีที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (Al Halbusi et al., 2023) นอกจากนี้ การมอบความ ยุติธรรมให้กับบุคลากร ยังถือเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและบุคลากร ในฐานะผู้ให้ และผู้รับ เมื่อองค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรม ไม่เอาเปรียบบุคลากร จะเป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วยความสมัครใจ เช่น การเต็มใจให้

ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การสำนึกในหน้าที่ของตนเอง แต่ถ้าหากบุคลากรไม่ได้รับความยุติธรรม จะส่งผลให้ไม่มีการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กล่าวคือบุคลากรจะปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่องค์การมอบให้เท่านั้น (ศักดิ์ชัย จันทะแสง และ กัณตภณ ธรรมวัฒนา, 2559)

จากประเด็นข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมาเป็นส่วนช่วยในการบริหารบุคลากรในองค์การด้วยการมอบความไว้วางใจให้กับบุคลากร การแสดงความโปร่งใสและมีความยุติธรรม การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับ และลดการเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยต่อสภาพจิตใจของบุคลากร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์การเกิดจากความรู้สึกรักองค์การที่บุคลากรแสดงออกด้วยการมอบความเคารพ ความเชื่อถือ ปฏิบัติต่อองค์การตามแนวทางการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นต่อองค์การ รวมถึงการมอบความจงรักภักดีให้กับองค์การโดยไม่ได้คำนึงถึงเรื่องการลาออกหรือมองหาที่ทำงานแห่งอื่น (ณัฐพล ตรีบุษยรัตน์ และ ประวีณา คาไซ, 2564) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของ Meyer and Allen (1991) ดังนี้

1) Affective commitment (ความผูกพันด้านจิตใจ) คือความผูกพันเกี่ยวกับความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์การ เป็นผลมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานให้กับองค์การ

2) Continuance commitment (ความผูกพันด้านการคงอยู่) เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลตอบแทนในการทำงานกับองค์การไปตลอดอายุงาน และสร้างความตระหนักถึงผลของการลาออก กล่าวคือเป็นความจำเป็นของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติตามองค์การเพื่อผลตอบแทนของตนเอง

3) Normative commitment (ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน) คือความจงรักภักดี และการตอบแทนต่อองค์การด้วยการปฏิบัติตามหน้าที่และทำสิ่งที่ถูกต้องตามบรรทัดฐานของสังคม

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การยังมีความสอดคล้องกับลักษณะของการบริหารองค์การด้วยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1) ความยุติธรรม บุคลากรที่รับรู้ถึงความยุติธรรมขององค์การในด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการบริหาร และด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ การให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลหรือค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมแก่บุคลากร ถือเป็นการเพิ่มความทุ่มเทและความเต็มใจในการปฏิบัติงานโดยไม่ยึดติดกับความคิดว่าตนปฏิบัติงานเพราะความจำเป็น ซึ่งการรับรู้ถึงความยุติธรรมนี้ก่อให้เกิดเป็น

ความเชื่อใจต่อผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และความผูกพันต่อองค์การ (กิจโกศล เกษมทรัพย์ และคณะ, 2559; ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล, 2562)

2) ความซื่อสัตย์ เมื่อองค์การมีแนวทางและกฎระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจถึงแนวทางและกฎระเบียบที่สามารถปฏิบัติตามได้ ไม่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นต่อนโยบายและเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์การ (สิรินทิพย์ จันทรมิยะ และ บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2560)

3) การแบ่งปันอำนาจและการชี้แจงบทบาทอย่างชัดเจน เมื่อมีการบริหารองค์การแบบกระจายอำนาจโดยแบ่งงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกำหนดเป้าหมาย วางแผนนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงาน จะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น (ดรุณี ชมศรี และคณะ, 2561)

4) ความไว้วางใจ ลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับความซื่อสัตย์ กล่าวคือบุคลากรไว้วางใจในตัวผู้นำและองค์การ เป็นผลมาจากการบริหารของผู้นำซึ่งถูกมองในฐานะตัวแทนขององค์การที่ได้สร้างความไว้วางใจในด้านระบบการบริหารที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้การสนับสนุนต่อบุคลากร เมื่อบุคลากรเกิดความไว้วางใจต่อผู้นำย่อมส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อองค์การ ก่อให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นในระบบการบริหารขององค์การ เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ (พิมลรัตน์ วงศ์ญาประกร และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, 2564)

จากลักษณะข้างต้นเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์การมากขึ้นและส่งผลเชิงบวกต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Danish et al. (2020) ซึ่งศึกษาจากพนักงานธนาคารในประเทศปากีสถาน ค้นพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกุญแจในการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การ เมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและพร้อมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ และหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้นเช่นกัน (Yates, 2011)

อิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เกิดจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นการแสดงออกถึงความเต็มใจปฏิบัติต่อองค์การที่อยู่นอกเหนือจากภาระงานที่ได้รับไว้ เช่น การแสดงความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนองค์การด้วยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกถึงความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การของบุคลากร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การให้เป็นไปในเชิงบวก พฤติกรรมดังกล่าว เกิดจากผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารองค์การ หากพิจารณาจากลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กล่าวไปในหัวข้อข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิง

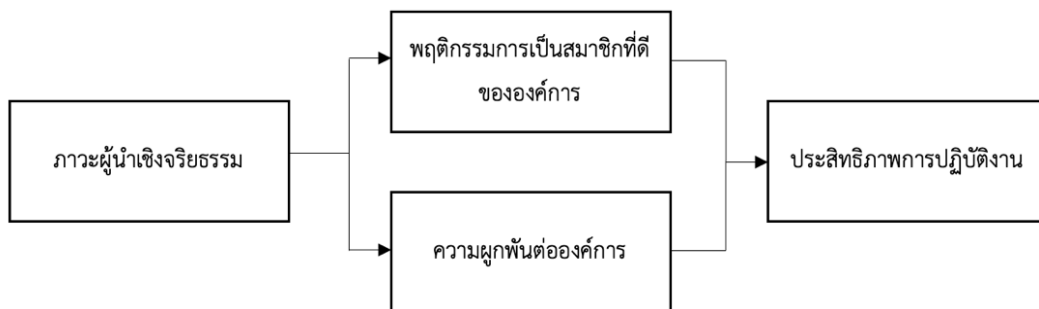
จริยธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิจโกดิณ เกษมทรัพย์ และคณะ (2559) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อกัน กล่าวคือ เมื่อองค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรมจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การและเต็มใจแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถก่อให้เกิดอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยพิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น คือ

1) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อบุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือกับองค์การ และพัฒนานตนเองอยู่เสมอ จะส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานในทุกมิติของบุคลากร (จันจิราภรณ์ ปานยินดี และคณะ, 2559) และงานวิจัยของ บุรเทพ โชครณานุกูล (2565) ซึ่งศึกษาจากบุคลากรทางการแพทย์ในสังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ค้นพบว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับสูง ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูติวิจน์ ทองแก้ว และ วิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2560) ที่ได้ศึกษาจากบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์ ค้นพบว่าเมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การ จะสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

2) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความน่าเชื่อถือขององค์การ จะส่งผลให้บุคลากรมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดเป็นความรู้สึกดีและทุ่มเทความสามารถเพื่อสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ (อภิขญา แก้วสมประสงค์ และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์, 2567) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลิดา รักเจริญ และ อมรินทร์ เทวตา (2567) ได้ศึกษาจากพนักงานในสำนักงานสรรพากร พบว่า เมื่อองค์การมีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและบุคลากรมีความรับผิดชอบ จะส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับองค์การได้ นอกจากนี้ กิจโกดิณ เกษมทรัพย์ และคณะ (2559) ได้ศึกษาจากพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตรถยนต์หนึ่งในประเทศไทย พบว่า เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและรู้สึกมีความมั่นคง ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน



บทสรุป (Conclusion)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลายองค์ประกอบ โดยผู้แต่งได้ทำการรวบรวมและสังเคราะห์จากหลายงานวิจัยเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่ครอบคลุม นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ที่ได้ทราบถึงองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และอาจเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษารอบองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในอนาคต และจากองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้ถือเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่หล่อหลอมให้ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร สามารถสร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากรได้ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร จะส่งผลให้บุคลากรแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น การเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือต่อเพื่อนร่วมงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน นอกจากนี้การทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ยังสามารถเป็นแนวทางให้นำไปประยุกต์ใช้ในด้านการบริหารองค์การ เช่น การกำหนดนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการอาทิ เป็นแนวทางในการทำวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กลีบแก้ว สองเมือง, เพชรสุรีย์ ทั้งเจริญกุล, และ อภิตี นันทศุภวัฒน์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การตามการรับรู้ของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์. *พยาบาลสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 49(3), 352–363.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/cmunursing/article/view/257967/177166>
- กิจโกศล เกษมทรัพย์, ธนสุวิทย์ ทับทิมรักษา, และ บัณฑิต ผังนรินทร์. (2559). การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของโรงงานผลิตรถยนต์นั่งในประเทศไทย. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 12(2), 39–59.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/sduhs/article/view/186207>
- คำพร กองเตย, สมุทร ชำนาญ, และ สถาพร พงษ์พิบูล. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้นำสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ สถาบันการพลศึกษา*, 10(2), 237–250. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/TNSUJournal/article/view/248640/169108>
- จันจิราภรณ์ ปานยิทธิ, จิราวรรณ คงคล้าย, และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างจริยธรรมองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 8(พิเศษ), 156–171. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/65622/53620>
- เฉลิมวุฒิ ครองสกุล, ไมตรี คงนุกุล, ฌมรัตน์ ศิริภาพ, และ มีชัย ออสุวรรณ. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจที่มีต่อคุณภาพการสอนของครูโดยมีความอิสระในการสอนของครูและความร่วมมือทางวิชาชีพเป็นตัวส่งผ่าน : หลักฐานเชิงประจักษ์จากข้อมูล TALIS 2018 ของสิงคโปร์. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 30(1), 91–106.
<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemmsu/article/view/266797/180832>
- ชาลิตา รักเจริญ, และ อมรินทร์ เทวตา. (2567). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและจากผู้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานในสำนักงานสรรพากรแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการรัตนบุคย์*, 6(2), 242–258.
<https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article/view/4952/3679>

- ฐิติกร หมายมั่น, เกสณี ชิวปรีชา, รุจา รอดเข็ม, นริศว์ ปรารมภ์, และ อุทัย พงษ์บริบูรณ์. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 27(1), 59–66. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phiv/article/view/256685>
- ฐิติวัฒน์ ทองแก้ว, และ วิโรจน์ เกษภูลัทธิ. (2560). การรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 7(1), 68–81. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/e-jodil/article/view/238886>
- ณัฐพล ตรีบุษยรัตน์, และ ประวีณา คาไซ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในธุรกิจร้านอาหารระดับหรูในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 15(2), 191–207. <https://dtd.ac.th/wp-content/uploads/2021/08/รวมเล่ม-ปี-15-ฉ.2-มีปก.pdf>
- ดรณี ชมศรี, พรชัย จุลเมตต์, และ นรินทร์ กระจายกลาง. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 5(1), 268–280. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/scnet/article/view/112999/87978>
- บุรเทพ โชคนานุกุล. (2559). อิทธิพลของประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะที่มีต่อปัจจัยพฤติกรรมองค์การของบุคลากรทางการแพทย์ สำนักงานการแพทย์กรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 20(2), 102–115. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/stou-sms-pr/article/view/257464/177902>
- ปกรณ์ ลิ้มโยธิน. (2558). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในธุรกิจโรงแรม. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ*, 13(2), 155–165. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HatyaiAcademicJournal/article/view/82403/65487>
- ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2566). ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 5(4), 75–84. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/MSJournal/article/view/2351/1713>
- ปริญญ์ ฤกษ์อรุณ. (2548). *ลักษณะทางจริยธรรมของวัยรุ่นตอนปลายที่มีพฤติกรรมอาสาช่วยเหลือผู้อื่น* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. คลังปัญญาจุฬาฯ. <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/7910>

- ปัญจจริย์ ศรีมุกข์, จุฑามาศ มวลทอง, และ จุริวรรณ จันพลา. (2564). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรพื้นที่แห่งหนึ่ง. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 41(1), 65–78. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/sujthai/article/view/244328/169587>
- ปานชนก โชติวิวัฒน์กุล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน. *วารสารชุมชนวิจัยและพัฒนาสังคม*, 13(1), 154–166. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/185804/131416>
- พรเทพ จันทรนิภ. (2558). การพัฒนารูปแบบการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐเพื่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในสังคมไทย. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 16(1), 88–101. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/34676>
- พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ.2562. (2562, 16 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก. หน้า 1-10.
- พิมลรัตน์ วงศ์ญาประกร, และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2564). อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การ และความไว้วางใจในองค์การ ที่มีต่อความผูกพันในองค์การ ขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(1), 147–157. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/msaru/article/view/250472/169803>
- เพ็ญธิดา พงษ์ธานี. (2559). การศึกษาเปรียบเทียบความรับผิดชอบของผู้นำต่อการควบคุมคุณภาพภายในสำนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต. *วารสารสุทธิปริทัศน์*, 30(94), 224–237. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/DPUsthiparithatJournal/article/view/244338/166019>
- วิษณุ สรเพชญ์พิสัย. (2556). อิทธิพลของความศรัทธาต่อผู้นำ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และความยุติธรรมในองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การ ในบริษัทรับสัมปทานสำรวจและผลิตปิโตรเลียมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*, 4(2), 81–89. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJPU/article/view/42119>
- ศักดิ์ชัย จันทะแสง, และ กันตภณ ธรรมวัฒนา. (2559). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. *วารสารปัญญาทัศน์*, 8(ฉบับพิเศษ), 130–144. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/65620/53618>

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567, 30 มกราคม). *ดัชนีการรับรู้การทุจริต ประจำปี 2566*.

<https://www.nacc.go.th/categorydetail/2018083118464105/20240130143633>

สิรินทิพย์ จันทรนิมะ และ บุญอนันต์ พันัยทรัพย์. (2560). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 27(1), 5–25. [https://so03.tci-](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ppmjjournal/article/view/82053/165447)

[thaijo.org/index.php/ppmjjournal/article/view/82053/165447](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ppmjjournal/article/view/82053/165447)

สุทธนา สุนทรสถิตย์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครปฐม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร]*. หอสมุดวังท่าพระ.

http://www.thapra.lib.su.ac.th/objects/thesis/fulltext/snamcn/Suttana_Soontor nsatit/fulltext.pdf

สุนิตย์ อาษาจิตร และ โสภณ เพ็ชรพวง. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณธรรมจริยธรรมของครูและนักเรียนโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(2), 185–201.

<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/259917/176501>

อธิวัฒน์ เจียวิวรรธน์กุล, ศรีล ขุนวิทยา, และ กนกพร ดอนเจดีย์. (2565). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรภาคเอกชน. *วารสารศิลปะการจัดการ*, 6(2), 794–807.

<https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/255177>

อภิษฎา แก้วสมประสงค์ และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์. (2567). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Z กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 30(2), 159–174. [https://li01.tci-](https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/261537/178958)

[thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/261537/178958](https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/261537/178958)

Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees' performance. *International Business Research*, 8(2), 198–203.

<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n2p198>

Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal*, 36(2), 223–234.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.003>

- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., & Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Bilginoglu, E., Yozgat, U., & Erdem Artan, İ. (2019). Respect and trust in organizations: A research about their effect on job satisfaction. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(12), 527–543. <https://doi.org/10.26466/opus.590684>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Chinomona, R. (2012). The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behaviour and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector. *African Journal of Business Management*, 6(36), 10003–10014. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2286>
- Crews, J. A. (2011). *What is ethical leadership? A study to define the characteristics of ethical leadership: Perspectives from Australian public and private sectors* [Unpublished doctoral dissertation, Curtin University]. Curtin's institutional repository, espace. <http://hdl.handle.net/20.500.11937/2601>
- Dai, Y., Tang, Y. K., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996962>
- Danish, R. Q., Hafeez, S., Ali, H. F., Mehta, A. M., Ahmad, M. B., & Ali, M. (2020). Impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational citizenship behavior with mediating role of intrinsic motivation. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 25–30. <https://doi.org/10.32479/irmm.9840>

- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2014). Ethical leadership and workplace bullying in higher education. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(3), 55–67.
https://www.researchgate.net/publication/265231830_Ethical_Leadership_and_Workplace_Bullying_in_Higher_Education
- Hemsworth, D., Muterera, J., Khorakian, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2024). Exploring the theory of employee planned behavior: Job satisfaction as a key to organizational performance. *Psychological Reports*, 127(4).
<https://doi.org/10.1177/0033294124125278>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 655–664.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Ince, M., & Gul, H. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 134–149.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p134>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Pitzer-Brandon, D. M. (2013). *The impact of ethical leadership on employee organizational citizenship behaviors* [Unpublished doctoral dissertation, Capella University]. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/260038541_Ethical_leadership_and_its_impact_on_organizational_citizenship_behavior
- Salman, K., Awan, S. H., & Habib, N. (2020). Link between employee voice and organizational citizenship behavior: Moderating role of psychological safety. *International Review of Management & Business Research*, 9(3), 242–258.
<https://www.irmbrjournal.com/papers/1603973377.pdf>

- Wells, D. D., & Molina, A. D. (2017). The truth about honesty. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3(3), 292–308. <https://doi.org/10.20899/jpna.3.3.292-308>
- Yates, L. (2011). *Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior* [Unpublished doctoral dissertation, George Fox University]. Digital Commons @ George Fox University. <https://digitalcommons.georgefox.edu/dba/5>