

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ของหัวหน้าสถานศึกษา

## Factors Affecting Managerial Trustworthy Behavior in Schools

ดวงเดือน แซ่ตั้ง (Duangduen Saetang)<sup>1</sup>

Received: September 17, 2020

Revised: October 20, 2020

Accepted: November 5, 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา และมีมัธยมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 649 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ stepwise ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา และการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่มสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าสถานศึกษาได้ร้อยละ 78 โดยการรับรู้ความยุติธรรมเป็นตัวทำนายที่สำคัญที่สุด รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และความไว้วางใจในหัวหน้า นอกจากนี้ยังได้มีการเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และการทำวิจัยในอนาคต

**คำสำคัญ:** พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า, ความไว้วางใจในหัวหน้า, การสนับสนุนทางสังคม

---

<sup>1</sup> ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
Department of Psychology, Faculty of Humanities and Social Sciences,  
Burapha University

## Abstract

The present study aimed to examine the factors affecting managerial trustworthy behavior. The participants consisted of 649 primary and secondary school teachers in Thailand. Multi-stage random sampling was used to draw a sample. Stepwise multiple regression analysis was performed between managerial trustworthy behavior as a dependent variable and transformational leadership, trust, trust propensity, perceived organizational justice, team psychological safety, value congruence, and social support as independent variables. The results indicated that altogether 78% of the variability in managerial trustworthy behavior was predicted by transformational leadership, trust, perceived organizational justice, team psychological safety, value congruence, and social support. However, perceived organizational justice, social support and trust, respectively made the most contribution to predicting managerial trustworthy behavior. Implications and future research are also discussed.

**Keywords:** Managerial Trustworthy Behavior, Trust, Social Support

## บทนำ

การจัดการศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ จากบทสรุปการประเมินประสิทธิภาพการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา นำมาซึ่งข้อเสนอในเชิงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษายุคใหม่หรือการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยกำหนดเป็นประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปโดยเร่งด่วนใน 4 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) และจากผลการพัฒนาการศึกษาในช่วง

2552-2559 พบว่า ไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็น ปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้อง จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ขึ้นโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดและแนวทางการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์หลัก 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ 2) การผลิตและพัฒนาากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2560) ซึ่งครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นทรัพยากรหนึ่งที่สำคัญ ในการสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นหัวหน้าองค์กรที่จะกำกับ ส่งเสริม สนับสนุน และ สร้างความสำเร็จของสถานศึกษาโดยบริหารผ่านบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้การจัดการ ศึกษานั้นมีคุณภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา หัวหน้ามักจะเป็นบุคคลที่มีหน้าที่ รับผิดชอบในการนำนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ลงมาสู่สมาชิก กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรม เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร และ ความพยายามในการทำงาน และยังพบว่า มีผลต่อความไว้วางใจในองค์กรอีกด้วย (Whitener, 1997) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าองค์กร นอกจากจะต้องมี ความรู้ อุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ และ ความเป็นผู้นำแล้ว พฤติกรรมและ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่มจะเกิดขึ้นในบริบทภายนอก เช่น บรรยากาศในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเกิดความไว้วางใจ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของสมาชิกในองค์กรตลอดจนการรับรู้คุณค่าขององค์กร (Burke et al., 2007) ได้มี นักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาผลของพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าต่อ ผลลัพธ์ขององค์กรพบว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าส่งผลต่อผล การปฏิบัติงาน ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความตั้งใจลาออก จากงาน (Lau & Lam, 2008) นอกจากนี้ในหลาย ๆ การศึกษาพบว่า ยิ่งลูกน้อง มีการรับรู้ว่าหัวหน้ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่าใด ก็จะเป็นผู้ที่มี

ผลการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น (Colquitt et al., 2007; Piryaei & Arshadi, 2012)

นับตั้งแต่ Mayer, Davis and Schoorman (1995) ได้เสนอโมเดลของพฤติกรรม การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า (trustworthiness behavior) โดยพฤติกรรม การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าประกอบด้วยความสามารถ (ability) ความเมตตา กรุณา (benevolence) และความซื่อสัตย์และการยึดมั่นในหลักศีลธรรม (integrity) และต่อมา Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner (1998) ได้เสนอโมเดล ของพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความคงเส้นคงวา (consistency) ความซื่อสัตย์และยึดมั่นในหลักศีลธรรม (integrity) การแบ่งปัน และการกระจายอำนาจ (sharing and delegation of control) การสื่อสาร (communication) การแสดงความห่วงใย (demonstration of concern) อย่างไรก็ตาม มีการศึกษาน้อยมากที่ทำการศึกษสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ของหัวหน้า ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมและ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่มให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ต่อไป

## การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ของหัวหน้าสถานศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา ความไว้วางใจในหัวหน้า ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่นของลูกน้อง การรับรู้ความยุติธรรม การรับรู้ ความปลอดภัยของกลุ่ม ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง และการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า ดังนี้

### พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า

พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า (trustworthiness behavior) ประกอบด้วย 5 พฤติกรรม ได้แก่ ความคงเส้นคงวา ความซื่อสัตย์และยึดมั่นใน หลักศีลธรรม การแบ่งปัน และการกระจายอำนาจ การสื่อสาร แสดงความห่วงใย (Whitener et al., 1998) ความคงเส้นคงวา หมายถึง การที่หัวหน้ามีพฤติกรรมที่

เชื่อมั่นได้ (reliability) หรือสามารถทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ ความคงเส้นคงวา ในพฤติกรรมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (trust) ในหัวหน้า (Robinson & Rousseau, 1994) ถ้าหัวหน้ามีการกระทำที่คงเส้นคงวาทลอดเวลา ในสถานการณ์ต่าง ๆ ลูกน้องก็จะสามารถทำนายพฤติกรรมของหัวหน้าได้ สิ่งสำคัญ ยิ่งไปกว่านี้ก็คือ ลูกน้องเต็มใจที่จะมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงในการทำงานและในความสัมพันธ์ ระหว่างลูกน้องและหัวหน้า พฤติกรรมที่ดีต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวเสริมแรงให้ความไว้วางใจ ที่ลูกน้องมีต่อหัวหน้ามากขึ้น (Graen & Uhl-Bien, 1995) ความซื่อสัตย์ และความยึดมั่น ในหลักศีลธรรม (integrity) พฤติกรรมที่เป็นสาเหตุที่สำคัญของความซื่อสัตย์ และ ยึดมั่นในหลักศีลธรรม คือ การพูดความจริง และการรักษาสัญญา (Dasgupta, 1988) ความซื่อสัตย์ และการยึดมั่นในหลักศีลธรรมเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความไว้วางใจของลูกน้อง ที่มีต่อหัวหน้า (Butler, 1991; Ring & Van de Ven, 1992) ความซื่อสัตย์และยึดมั่น ในหลักศีลธรรมนั้น หมายถึง ความคงเส้นคงวาระหว่างสิ่งที่หัวหน้าพูดกับการกระทำ ของหัวหน้า การแบ่งปันและการกระจายอำนาจ หมายถึง การที่ให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ การให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนี้อาจเริ่มตั้งแต่ไม่ให้ลูกน้อง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย ไปจนถึงการให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายและ ตัดสินใจอย่างเต็มที่ (Vroom & Yetton, 1973 cited in Whitener et al., 1998) การสื่อสาร หมายถึง การที่หัวหน้ามีการแลกเปลี่ยนความคิดกับลูกน้องอย่างอิสระ จากการศึกษาพบว่า บรรทัดฐานของการแลกเปลี่ยนข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความไว้วางใจในหัวหน้า (Denize & Young, 2007) การแสดงความห่วงใย หมายถึง การที่หัวหน้าแสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการและผลประโยชน์ของลูกน้อง มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการพิทักษ์ผลประโยชน์ของลูกน้อง และไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการทำให้ผู้อื่นเสียผลประโยชน์

### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคณติน่าเชื่อถือของหัวหน้า

ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา (transformational leadership) ในการศึกษาเรื่อง การรับรู้การเป็นคณติน่าเชื่อถือของหัวหน้า และความไว้วางใจในหัวหน้า ภาวะผู้นำ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคณติน่าเชื่อถือมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบ มุ่งพัฒนา เพราะภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาสามารถทำให้ลูกน้องเกิดการรับรู้ว่าเป็น คณติน่าเชื่อถือโดยการแสดงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง แสดงความสามารถ

และความอดทนเพื่อจะให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ทำตามข้อตกลงต่าง ๆ ยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำประเภทนี้จะพยายามช่วยให้ลูกน้องใช้ความพยายามในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ขณะเดียวกันก็พยายามที่จะพัฒนาลูกน้องเพื่อให้พวกเขามีการเตรียมตัวที่ดีสำหรับแก้ปัญหาในอนาคตได้ (Bass et al., 2003; Butler et al., 1999) เดริกส์ และเฟอร์ริน (Dirks & Ferrin, 2002) ได้ทำการวิเคราะห์เมตา (meta-analysis) พบผลที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบมุ่งพัฒนา (transformational leadership) กับความไว้วางใจในหัวหน้า

แบส (Bass, 1985) ได้ประยุกต์แนวคิดของเบิร์นมาใช้ในการศึกษาหัวหน้าในองค์กรต่าง ๆ หัวหน้าแบบมุ่งพัฒนา คือ หัวหน้าที่จูงใจให้ลูกน้องอุทิศตนให้ได้ผลงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ โดยยึดกระบวนการที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ยกระดับจิตสำนึกของลูกน้องในการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ที่มีคุณค่า วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จำเป็นในการทำงาน (2) สามารถทำให้ลูกน้องทำงานเพื่อกลุ่มและองค์กรมากกว่าทำเพื่อประโยชน์ของตนเองและทำให้ลูกน้องทำงานมากกว่าที่พวกเขาคาดว่าจะทำ และ (3) เลื่อนระดับความต้องการของลูกน้องไปสู่การมีความต้องการที่สูงขึ้น เช่น จากการทำงานเพื่อความมั่นคงในชีวิตไปสู่การทำงานเพื่อสังคม แบส (Bass, 1997) ได้ทำการทดสอบและปรับปรุงโมเดลของผู้นำแบบมุ่งพัฒนา และแบบมุ่งปฏิบัติการหลายครั้งในหลายกลุ่มตัวอย่าง จนสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำแบบมุ่งพัฒนาตามแนวคิดของแบส ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ เป็นผู้มีอิทธิพลทางแนวคิดอุดมคติของลูกน้อง (idealized influence) เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ลูกน้อง (inspirational motivation) เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นความคิดของลูกน้อง (intellectual stimulation) และเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual consideration) (Bass, 1997) ส่วนหัวหน้าแบบมุ่งปฏิบัติการประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามผลงาน (contingent reward) การบริหารจัดการโดยเฉพาะกรณี (management by exception) ซึ่งประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การเข้าไปบริหารจัดการเมื่อเกิดความผิดปกติไปจากมาตรฐาน (active management by exception) กับการเข้าไปบริหารจัดการเมื่อปัญหาลุกลามใหญ่โต (passive management by exception) และการไม่มีภาวะผู้นำ (laissez-faire) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหัวหน้าที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งพัฒนา คือ หัวหน้าที่มีพฤติกรรมในทำนองที่มีอิทธิพลทางแนวคิด

อุดมคติ มีการกระตุ้นทางความคิด และให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล (Bass, 1999) หัวหน้าก็จะกลายเป็นหัวหน้าที่ต้องการทำแต่สิ่งที่ดีให้แก่ลูกน้อง (benevolence) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า หัวหน้าที่ให้ความสำคัญของลูกน้องโดยเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของลูกน้อง (Conger et al., 2000; Gillespie & Mann, 2004) ก็จะกลายเป็นหัวหน้าที่มีพฤติกรรมเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ซึ่งลูกน้องจะใช้พฤติกรรมเหล่านี้เป็นตัวตัดสินพฤติกรรม การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า

ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่นของลูกน้อง ปัจจุบันความไว้วางใจเป็นหนึ่งในหลาย ๆ ตัวแปรที่นิยมศึกษากันในการวิจัยขององค์กร (Bunker et al., 2004) และความหมายของความไว้วางใจจึงมีมากมาย จากการศึกษาานิยามของความไว้วางใจพบว่า นิยามความไว้วางใจมี 3 ประเภทคือ ความไว้วางใจในฐานะเป็นลักษณะถาวรของบุคคล (trait) ความไว้วางใจตามสถานการณ์ (state) และความไว้วางใจที่เป็นกระบวนการ (process) ความไว้วางใจในฐานะเป็นลักษณะถาวรของบุคคล ลักษณะถาวร หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีผลกระทบมาจากสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงมักจะคงที่ ความไว้วางใจที่เป็นลักษณะถาวรนี้ เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคลนี้ เรียกว่า ธรรมชาติของบุคคลที่มีแนวโน้มจะไว้วางใจผู้อื่น (propensity to trust) นักวิจัยพบว่า บุคคลจะมีระดับความไว้วางใจในบุคคลอื่นระดับหนึ่ง ที่เรียกว่าระดับพื้นฐาน (baseline) ที่บุคคลเต็มใจจะไว้วางใจบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยและมีแนวโน้มที่จะรับรู้สาเหตุของความตั้งใจการนำพฤติกรรมของบุคคลอื่นในทางบวก (Rotter, 1967) ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนหรือมากกว่า 2 คน การที่บุคคลจะตัดสินใจที่จะไว้วางใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้นเกิดขึ้นมาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลของแต่ละฝ่ายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ความแตกต่างของบุคคล 2 คน ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการตัดสินใจที่จะไว้วางใจบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็คือธรรมชาติของบุคคลที่มีแนวโน้มจะไว้วางใจผู้อื่น ความแตกต่างของบุคคลในกระบวนการคิดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะให้น้ำหนักข้อมูลข่าวสารแต่ละชิ้นเพื่อที่จะใช้ในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การที่บุคคลมีลักษณะที่มีแนวโน้มที่จะไว้วางใจในผู้อื่นนั่นก็คือ ความเต็มใจทั่ว ๆ ไปที่บุคคลจะให้ความเชื่อถือศรัทธาผู้อื่น และความตั้งใจที่ดี ลักษณะของบุคคลที่มีแนวโน้มจะไว้วางใจผู้อื่นส่งผล

กระทบต่อข้อมูลที่สำคัญ เช่น ทำให้ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของบุคคลอื่นเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ในเชิงตอบแทนนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการระลึกถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น คนที่มีแนวโน้มไว้วางใจผู้อื่นมากจะจำเหตุการณ์ที่เป็นบวกได้ดี และคนที่มีแนวโน้มจะไว้วางใจผู้อื่นน้อยจะจำเหตุการณ์ในทางลบได้ (Burke et al., 2007)

ความไว้วางใจในหัวหน้า เมเยอร์ และคณะ (Mayer et al., 1995) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความเต็มใจที่จะทำให้อตนเองเป็นคนที่ย่างต่อการได้รับอันตรายต่อการกระทำของผู้อื่น โดยมีพื้นฐานมาจากความคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะกระทำพฤติกรรมที่สำคัญต่อตนเอง ปราศจากความสามารถในการตรวจสอบ หรือควบคุมบุคคลที่เราไว้วางใจ นอกจากนี้ความไว้วางใจยังหมายถึงสภาพทางจิตใจที่รวมกันเป็นความตั้งใจที่จะยอมรับความง่ายต่อการได้รับอันตราย ซึ่งขึ้นอยู่กับความหวังทางบวกของความตั้งใจหรือพฤติกรรมของผู้อื่น และยังหมายถึงความเต็มใจที่จะเป็นคนที่ย่างต่อการได้รับอันตราย (Rousseau et al., 1998) เมเยอร์ และคณะ (Mayer et al., 1995) ได้เสนอข้อคิดเห็นว่า การที่จะตัดสินใจว่าหัวหน้าเป็นผู้ที่ยุติมั่นในหลักการที่ถูกต้องหรือไม่นั้นให้พิจารณาจากพฤติกรรมก่อนหน้านี้ ความคล้ายคลึงกันระหว่างพฤติกรรมของหัวหน้ากับความเชื่อของลูกน้อง และความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดกับการกระทำของหัวหน้า การยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้องของหัวหน้าเป็นองค์ประกอบสำคัญ เพราะถ้าลูกน้องรู้สึกว่าจะไม่สามาร้วางใจหัวหน้าได้ ลูกน้องก็จะไม่ใช้ความพยายามในการทำงาน (Burke et al., 2007) จากการศึกษาของ Heyns and Rothman (2015) พบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alarcon, Lyons and Christensen (2018)

การรับรู้ความยุติธรรม จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมมีความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง (Colquitt et al., 2007) ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์กรว่าตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือไม่ และการรับรู้ความยุติธรรมนี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหลายตัวแปร และหลายพฤติกรรม (Greensberg, 1990) การรับรู้ความยุติธรรม ประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรม



ด้านการกระจาย (distributive justice) และความยุติธรรมด้านกระบวนการ (procedural justice) และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Greensberg, 1990) จากการศึกษาของ Tulubas and Celep (2012) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการสามารถทำนายความเจียมของอาจารย์มหาวิทยาลัยได้ การศึกษาของ Cui and Jiao (2019) ที่ทำการศึกษความสัมพันธ์ระหว่าง ความยุติธรรมในองค์กร และพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพบว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ด้านความเมตตา (benevolence) ส่งผลทางบวกต่อความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Colquitt and Rodell (2011) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า ด้านความเมตตาและการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมหัวหน้ากับลูกน้อง ค่านิยม (value) หมายถึง “ทัศนคติที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลเกี่ยวกับการเห็นว่า สิ่งใดถูกและผิด ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและผิดศีลธรรม ดีหรือเลว สำคัญหรือไม่สำคัญ” (Rokeach, 1979, cited in Lau et al., 2007, p. 326) ได้มีการศึกษาเรื่องความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยม (value congruence) ของหัวหน้าและลูกน้องภายในองค์กรโดยนักวิจัยองค์กรจำนวนหนึ่ง เช่น แชทแมน (Chatman, 1991) พบว่า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในองค์กร เมกลีโน และราฟลิน (Meglino & Ravlin, 1998) พบว่า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลลัพธ์ของลูกน้อง นอกจากนี้คนที่มีความสัมพันธ์ที่เหมือนกันก็จะทำให้มีการสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างราบรื่น จากการศึกษาของจุง และอโวลิโอ (Jung & Avolio, 2000) ที่ศึกษาบทบาทของความสอดคล้องในเรื่องค่านิยม (value congruence) ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องกับความไว้วางใจในหัวหน้า ผลการศึกษาพบว่า ความสอดคล้องกันของค่านิยมระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีความสำคัญทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้า ( $r = .57$ )

การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม (team psychological safety) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อร่วมกันว่า กลุ่มมีความปลอดภัยที่จะกล้าเสี่ยงซึ่งกัน

และกัน (Edmondson, 1999) การรับรู้ว่าคุณสมบัติจะสะท้อนให้เห็นถึงบรรยากาศของกลุ่มที่มีความไว้วางใจระหว่างกันและการนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การลงโทษ ในบรรยากาศเช่นนี้สมาชิกในกลุ่มและหัวหน้าจะรู้สึกว่ามีอิสระที่จะถามคำถาม เสนอข้อคิดเห็นและตัดสินใจ นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังให้ข้อเสนอแนะว่าบรรยากาศเช่นนี้เป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละกลุ่ม เอ็ดมอนด์สัน (Edmondson, 2004) พบว่า หัวหน้ากลุ่มสามารถสร้างความรู้สึกปลอดภัยภายในกลุ่มผ่านกิจกรรมระหว่างบุคคลซึ่งเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้กลุ่ม และยังเป็น การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสิ่งที่สมาชิกทำให้แก่กลุ่มอีกด้วย บรรยากาศขององค์กรที่เน้นการให้การสนับสนุนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในหัวหน้า องค์กรที่มีบรรยากาศให้ความสำคัญของสมาชิกในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะไม่ถูกกล่าวหาว่าเป็นคนผิดตลอดเวลา และสมาชิกถูกกระตุ้นให้อภิปรายข้อบกพร่องต่าง ๆ หัวหน้าก็จะได้รับการเคารพนับถือ และลูกน้องก็จะรู้สึกว่าหัวหน้าเป็นคนดีน่าเชื่อถือ (Burke et al., 2007)

การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้า การสนับสนุนทางสังคมโดยทั่วไปหมายถึง การที่ผู้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมรู้สึกว่าตนเองได้รับความรัก การดูแลเอาใจใส่ รู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีค่า และรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Cobb, 1976 อ้างถึงใน ดุจเดือน พันธมนาวิน, 2547) นอกจากนี้การสนับสนุนทางสังคมยังหมายถึง การแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งรับรู้จากการที่ผู้ให้การสนับสนุนทางสังคม หรือผู้ที่ได้รับการสนับสนุนทางสังคมว่าจุดมุ่งหมายของการสนับสนุนทางสังคมเป็นไปเพื่อส่งเสริมความอยู่ดีมีสุข (Shumaker & Brownell, 1984 อ้างถึงใน ดุจเดือน พันธมนาวิน, 2547) ในส่วนของการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า ดุจเดือน พันธมนาวิน (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการทำงาน ซึ่งผู้ให้การสนับสนุนหรือได้รับการสนับสนุนได้อย่างน้อย 3 ประเภท คือ 1) การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ เช่น การยอมรับเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจ เมื่อลูกน้องพบอุปสรรคในการทำงาน รวมทั้งการให้กำลังใจลูกน้องในการทำงานทั้งทางภาษาและท่าทาง 2) การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร เช่น การสนับสนุนให้ลูกน้องเข้ารับการศึกษา การสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานแก่ลูกน้อง และ

3) การสนับสนุนทางสังคมด้านวัสดุเครื่องมือ ได้แก่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานของลูกน้อง รวมถึงจัดหาและจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้องในการทำงานของลูกน้อง หรือลงมือช่วยลูกน้องทำงาน หัวหน้าอาจแสดงพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมหนึ่งด้านหรือมากกว่านั้น

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ดังกล่าวข้างต้นพบว่า ล้วนเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าสถานศึกษา โดยปัจจัยเชิงสาเหตุประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา ความไว้วางใจในหัวหน้า ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่นของลูกน้อง การรับรู้ความยุติธรรม การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม ความสอดคล้องระหว่างค่านิยมหัวหน้ากับลูกน้อง และการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้า

## วิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา และมีธยมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมีมากกว่า 500,000 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นครูผู้สอนในระดับประถมศึกษา และมีธยมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 649 คน การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณโดยใช้ตารางของยามาเน่ (Yamane, 1967) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่ม 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เนื่องจากการวิจัยที่ผ่านมาอัตราการตอบแบบสอบถามกลับมาของครูไทยมีค่า 60% (Saetang, 1999) การวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 700 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่แท้จริงไม่ต่ำกว่า 400 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) โดยมีประเภทของโรงเรียนเป็น strata แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยทำการสุ่มโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 45 โรง ดังนี้ คือ ในแต่ละภาค จำนวน 5 ภาค ทำการสุ่มจังหวัด จำนวน 3 จังหวัด แต่ละจังหวัดทำการสุ่มโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรง (5 ภาค × 3 จังหวัด × 3 โรง) ได้โรงเรียนประถมศึกษา 45 โรง สำหรับกรุงเทพฯ สุ่มโรงเรียนมา 5 โรง รวมโรงเรียนประถมศึกษา 50 โรง ทำการสุ่มทำนองเดียวกันกับโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 50 โรง

โดยเป็นโรงเรียนในแต่ละภาค 45 โรงเรียนในกรุงเทพฯ จำนวน 5 โรงเรียนในแต่ละโรงเรียนครูผู้สอนจำนวนโรงเรียนละ 7 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาดังนั้นกลุ่มตัวอย่างเป็นครูประถมศึกษาก่อนจำนวน 350 คน และครูมัธยมศึกษาจำนวน 350 คน รวม 700 คน จำนวนนี้มีครูผู้สอนจำนวน 649 คน ที่ส่งแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวนการส่งคืนคิดเป็นร้อยละ 92.7

### สมมุติฐาน

ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา การสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า การรับรู้ความยุติธรรม ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่น การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมกรรมการเป็นคนที่น่าเชื่อถือของหัวหน้าได้

### เครื่องมือวัดตัวแปร

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีทั้งหมด 8 แบบวัด มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงเลยจำนวน 7 ฉบับ ได้แก่ แบบวัดพฤติกรรมเป็นคนที่น่าเชื่อถือของหัวหน้า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 แบบวัดความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 แบบวัดความรู้สึกไว้วางใจในหัวหน้า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .52 แบบวัดการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่มมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 แบบวัดความไว้วางใจในผู้อื่นของลูกน้อง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .79 แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรมของหัวหน้ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .79 แบบวัดพฤติกรรมกรรมการสนับสนุนทางสังคม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98 ส่วนแบบวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาเป็นแบบวัดประกอบมาตราประเมินค่า 6 หน่วย จาก “บ่อยมากเกือบตลอดเวลา” ถึง “ไม่มีเวลาเลย” มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 โดยแบบวัดทั้ง 8 ฉบับมีค่า IOC อยู่ระหว่าง .8-1.00 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (t) อยู่ระหว่าง 3.43-37.48

### วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้ประสานงานโครงการ ซึ่งเป็นครูผู้สอนในแต่ละโรงเรียนจำนวนโรงเรียนละ 7 ชุด ภายในซองจดหมายแต่ละซอง ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ชุด หนังสือแนะนำตัว ของขวัญ ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาในการส่งกลับภายใน 2-3 สัปดาห์ หลังจากผู้ประสานงานได้รับแบบสอบถามนี้ และให้ผู้ประสานงานเป็นผู้รวบรวมส่งกลับ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ stepwise โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ (SPSS)

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าในสถานศึกษา เป็นการศึกษาสาเหตุของการที่หัวหน้ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ โดยมีตัวแปรอิสระ 7 ตัวที่ใช้ทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือ ได้แก่ ความไว้วางใจในหัวหน้า ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา การสนับสนุนทางสังคม การรับรู้ความยุติธรรม ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่น การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง ส่วนตัวแปรตามคือ พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า การวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม คือ 1) เพศ แบ่งเป็นครูผู้สอนเพศชายและเพศหญิง 2) ระยะเวลาที่ปฏิบัติการสอนภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันโดยมีค่าเฉลี่ย 5.35 ปี ครูผู้สอนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานเท่ากับหรือน้อยกว่า 5.35 ปี คือ ผู้สอนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาน้อย และครูผู้สอนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 5.35 ปี คือ ครูผู้สอนที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันมาก ในส่วนนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง และผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ลักษณะเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาในครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา และมีธยมศึกษาทั่วประเทศ โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 649 คน กลุ่มตัวอย่างนี้ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.6 เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.7 มีอายุระหว่าง 22-61 ปี ซึ่งเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 42.95 ปี ( $\bar{X} = 42.95, SD = 11.03$ ) ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.7 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.6 กลุ่มตัวอย่างนี้มีประสบการณ์ในการสอนอยู่ระหว่างน้อยกว่า 1 ปี ถึง 41 ปี ซึ่งเฉลี่ยแล้วเท่ากับ 17.65 ปี ( $\bar{X} = 17.65, SD = 12.04$ )

### ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ก่อนที่จะมีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา การสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า การรับรู้ความยุติธรรม ลักษณะการมีความไว้วางใจในผู้อื่น การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณ ซึ่งได้แก่ normality linearity และ homoscedasticity โดยทำการตรวจสอบจาก residual scatterplots (Tabachnick & Fidell, 2013) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลจากการตรวจสอบ residual scatterplots พบว่า ข้อมูลชุดนี้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น 3 ข้อ คือ มีความเป็น normality linearity และ homoscedasticity ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า มีตัวทำนาย 6 ตัวที่เข้าสู่สมการทำนายในกลุ่มรวม ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรม การสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้า ความไว้วางใจในหัวหน้า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา และการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม โดยตัวทำนายทั้ง 6 ตัวสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ร้อยละ 78 ( $R^2 = .780$ ,  $\Delta F = 4.865$ ,  $p < .05$ ) โดยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ร้อยละ 61.7 ( $R^2 = .617$ ,  $F = 1022.369$ ,  $p < .01$ ) การรับรู้ความยุติธรรมและการได้รับการสนับสนุนทางสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้ ร้อยละ 74.5 ( $R^2 = .745$ ,  $\Delta F = 316.263$ ,  $p < .01$ ) การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และความไว้วางใจในหัวหน้า สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้ร้อยละ 76.3 ( $R^2 = .763$ ,  $\Delta F = 49.979$ ,  $p < .01$ ) การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ร้อยละ 77.3 ( $R^2 = .773$ ,  $\Delta F = 26.809$ ,  $p < .01$ ) การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง และภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ร้อยละ 77.8 ( $R^2 = .778$ ,  $\Delta F = 14.653$ ,  $p < .01$ )

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานพบว่า การรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุด ( $\beta = .428, t = 16.199, p < .01$ ) แสดงว่า ยิ่งครูผู้สอนรับรู้ว่ามีหัวหน้ามีความยุติธรรมมากเท่าใด ครูผู้สอนก็ยอมรับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้ามากเท่านั้น ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนรับรู้ว่ามีหัวหน้ามีความยุติธรรมน้อยเท่าใด หัวหน้าก็จะเป็นผู้มีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อยเท่านั้น รองลงมาได้แก่ การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้า ( $\beta = .404, t = 14.837, p < .01$ ) หมายถึง ครูผู้สอนที่มีการรับรู้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้ามากเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่านั้น ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนรับรู้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าน้อยเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อยเท่านั้น ส่วนความไว้วางใจในหัวหน้า สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้เป็นอันดับต่อมา ( $\beta = .154, t = 6.488, p < .01$ ) หมายความว่า ครูผู้สอนที่มีความรู้สึกไว้วางใจหัวหน้ามากเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่านั้น ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนมีความรู้สึกไว้วางใจหัวหน้าน้อยเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อยลงเท่านั้น ตัวทำนายอันดับต่อมา ได้แก่ ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง ( $\beta = .097, t = 4.506, p < .01$ ) หมายถึง ยิ่งครูผู้สอนที่รับรู้ว่าคุณค่าตนเอง และหัวหน้ามีค่านิยมที่สอดคล้องกันมากเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่านั้น ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณค่าตนเอง และหัวหน้ามีค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันมากเท่าใด ก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อยเท่านั้น ตัวทำนายอันดับต่อมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา ( $\beta = .074, t = 3.874, p < .01$ ) หมายถึง ถ้าหัวหน้ามีภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาเท่าใด ครูผู้สอนก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่านั้น ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนรับรู้ว่ามีภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนาน้อยเท่าใด ครูผู้สอนก็จะรับรู้ว่ามีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อยเท่านั้น ตัวทำนายที่มีความสำคัญอันดับสุดท้าย คือ การรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม ( $\beta = -.408, t = -2.206, p < .05$ ) หมายถึง ถ้าครูผู้สอนมีการรับรู้ว่าคุณค่ากลุ่มมีความปลอดภัยสูง หัวหน้าก็จะเป็นผู้มีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือก็น้อย ในทางกลับกันถ้าครูผู้สอนมีการรับรู้ว่าคุณค่ากลุ่มมีความปลอดภัยน้อย หัวหน้าก็จะเป็นผู้มีพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมาก

ผลการวิเคราะห์การถดถอยของพหุคูณแบบ stepwise ในกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม ในกลุ่มย่อยเพศชายพบว่า มีตัวทำนาย 4 ตัวที่เข้าสู่สมการถดถอยพหุคูณ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง โดยตัวแปรทั้ง 4 ตัวสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ร้อยละ 82.1 ( $R^2 = .821$ ,  $\Delta F = 8.511$ ,  $p < .01$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมสามารถทำนายพฤติกรรม การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุด หัวหน้า ( $\beta = .459$ ,  $t = 10.076$ ,  $p < .01$ ) รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ( $\beta = .404$ ,  $t = 9.332$ ,  $p < .01$ ) ความไว้วางใจในหัวหน้า ( $\beta = .121$ ,  $t = 3.069$ ,  $p < .01$ ) และความสอดคล้อง ในค่านิยมระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นอันดับสุดท้าย ( $\beta = .107$ ,  $t = 2.917$ ,  $p < .01$ ) ส่วนในกลุ่มย่อยครูผู้สอนเพศหญิงพบว่า มีตัวทำนาย 5 ตัวที่เข้าสู่สมการ ทำนาย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจ ในหัวหน้า ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา และความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้า และลูกน้อง โดยตัวทำนายทั้ง 5 ตัวสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดี น่าเชื่อถือได้ร้อยละ 76.1 ( $R^2 = .761$ ,  $\Delta F = 13.326$ ,  $p < .01$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุด ( $\beta = .414$ ,  $t = 12.825$ ,  $p < .01$ ) รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ( $\beta = .364$ ,  $t = 10.939$ ,  $p < .01$ ) ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา ( $\beta = .090$ ,  $t = 3.658$ ,  $p < .01$ ) และความสอดคล้องในค่านิยมระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ( $\beta = .098$ ,  $t = 3.651$ ,  $p < .01$ ) เป็นอันดับสุดท้าย

ส่วนในกลุ่มย่อยระยะเวลาในการปฏิบัติราชการภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจุบันแบ่งเป็นระยะเวลาน้อย กับระยะเวลามาก ในกลุ่มระยะเวลาน้อยพบว่า มีตัวทำนาย 5 ตัวเข้าสู่สมการทำนาย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการ สนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยม ของหัวหน้าและลูกน้อง และภาวะผู้นำแบบมุ่งปฏิบัติการ สามารถร่วมกันทำนาย พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ร้อยละ 77.9 ( $R^2 = .779$ ,  $\Delta F = 7.124$ ,



$p < .01$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้มากที่สุด ( $\beta = .415, t = 13.443, p < .01$ ) รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ( $\beta = .377, t = 11.755, p < .01$ ) ความไว้วางใจในหัวหน้า ( $\beta = .159, t = 5.496, p < .01$ ) ความสอดคล้องในค่านิยมระหว่างหัวหน้า และลูกน้อง ( $\beta = .093, t = 3.704, p < .01$ ) และภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา ( $\beta = .062, t = 2.669, p < .01$ ) เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนในกลุ่มย่อยระยะเวลาพบว่ามีตัวทำนาย 4 ตัวที่เข้าสู่สมการทำนาย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า และการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้ ร้อยละ 80 ( $R^2 = .800, \Delta F = 6.309, p < .05$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุด ( $\beta = .531, t = 10.184, p < .01$ ) รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า ( $\beta = .400, t = 7.102, P < .01$ ) ความไว้วางใจในหัวหน้า ( $\beta = .153, t = 3.142, p < .01$ ) และการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม ( $\beta = -.113, t = 2.512, p < .05$ )

สรุปจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยวิธี stepwise พบว่า ตัวทำนายการรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุด รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และความไว้วางใจในหัวหน้าทั้งในกลุ่มรวม และกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม กล่าวได้ว่าสมมติฐานได้รับการสนับสนุน

## อภิปรายผล

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยวิธี stepwise พบผลสนับสนุนสมมติฐานบางส่วน กล่าวคือ ในกลุ่มรวมพบว่า การรับรู้ความยุติธรรม การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความไว้วางใจในหัวหน้า ความสอดคล้องกันระหว่างค่านิยมของหัวหน้าและลูกน้อง ภาวะผู้นำแบบมุ่งพัฒนา และการรับรู้ความปลอดภัยของกลุ่ม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้ ร้อยละ 78 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนน

มาตรฐาน ( $\beta$ ) พบว่าทั้งกลุ่มรวมและกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม คือ กลุ่มเพศชาย เพศหญิง กลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติการสอนภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบัน มากและน้อย พบว่า การรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้มากที่สุด รองลงมา คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และความไว้วางใจในหัวหน้า

การรับรู้ความยุติธรรม สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าได้มากที่สุดทั้งในกลุ่มรวม ( $\beta = .428$ ) กลุ่มเพศชาย ( $\beta = .459$ ) เพศหญิง ( $\beta = .414$ ) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันน้อย ( $\beta = .415$ ) และกลุ่มระยะเวลามาก ( $\beta = .531$ ) กล่าวคือ ยิ่งครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณครูผู้สอนมีความยุติธรรมมากเท่าใด ครูผู้สอนก็ยอมรับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้ามากเท่านั้น แสดงว่า ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่ทุกคนให้ความสำคัญ การไม่ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้าจะทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ว่าตนเองถูกเลือกปฏิบัติ อาจส่งผลต่อการรับรู้พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cui and Jiao (2019) ที่ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยพบว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือด้านความเมตตา ส่งผลทางบวกต่อความยุติธรรมในองค์กรด้านกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Cropanzano, Byrne, Bobocel and Rupp (2001) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Colquitt and Rodell (2011) ที่พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสามารถทำนาย พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า ด้านความเมตตา และ การยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง

ตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า คือ การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้า ทั้งในกลุ่มรวม ( $\beta = .404$ ) และกลุ่มย่อยเพศชาย ( $\beta = .404$ ) เพศหญิง ( $\beta = .364$ ) กลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายใต้ผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบันน้อย ( $\beta = .377$ ) และกลุ่มระยะเวลามาก ( $\beta = .400$ ) ทั้งนี้เนื่องจากการที่ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณครูผู้สอนได้รับความเอาใจใส่ดูแลห่วงใย ได้รับความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจ ได้รับคำแนะนำ ได้รับข้อมูลย้อนกลับ

ได้รับการสอนงาน ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน ได้รับการสอนทักษะในการทำงาน และการเป็นตัวแทนให้แก่ลูกน้อง นอกจากนี้หัวหน้ายังเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับความเจริญก้าวหน้าและประสิทธิผลในการทำงานของลูกน้อง ช่วยกระตุ้นให้กำลังใจและควบคุมวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอีกด้วย ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าทั้งในด้านอารมณ์ ด้านข้อมูล ข่าวสาร และด้านวัสดุเครื่องมือและงบประมาณ ซึ่งการที่ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณเองได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารมากเท่าใด จะนำไปสู่การรับรู้ว่าคุณหัวหน้าของตนเองเป็นผู้มีพฤติกรรมเป็นคนดีน่าเชื่อถือมากเท่านั้น (ดูเคอีน พันธุมนาวิ, 2547)

ตัวพยากรณ์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ความไว้วางใจในหัวหน้า ทั้งในกลุ่มรวม ( $\beta = .154$ ) และกลุ่มย่อย 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มเพศชาย ( $\beta = .121$ ) กลุ่มเพศหญิง ( $\beta = .174$ ) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานภายใต้ผู้บริหารปัจจุบันน้อย ( $\beta = .159$ ) และมาก ( $\beta = .153$ ) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Mayer and Gavin (2005) ซึ่งพบว่า การเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้ามีความสัมพันธ์ ความไว้วางใจในหัวหน้า โดยในกลุ่มผู้บริหารโรงงานพบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 คือ ความสามารถ ความมีเมตตา และการยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง แต่ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงพบความสัมพันธ์เพียง 2 องค์ประกอบ คือ ความสามารถและความมีเมตตา นอกจากนี้การวิเคราะห์ห่อภิมาณพบว่า พฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือมีความสำคัญอย่างสูงกับ ความไว้วางใจในหัวหน้า และการศึกษาของ Heyns and Rothman (2015) พบว่า ความไว้วางใจในหัวหน้ามีความสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alarcon, Lyons and Christensen (2018)

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

1. จากผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าที่สำคัญที่สุด ทั้งในกลุ่มรวมและกลุ่มย่อยทั้ง 4 กลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของความยุติธรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการให้รางวัลและลงโทษ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์การอย่างแท้จริง

2. จากผลการวิจัยปรากฏว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า เป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้าเป็นอันดับที่ 2 ดังนั้น ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารเพื่อการพัฒนาตนเองในการให้การสนับสนุนทางสังคมแก่ลูกน้องและผู้ร่วมงาน ทั้งในด้านอารมณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร และด้านวัสดุอุปกรณ์

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ ในองค์กร
2. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมการเป็นคนดีน่าเชื่อถือของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรับรู้ความยุติธรรม และการให้การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้า

## รายการอ้างอิง

- ดุจเดือน พันธมนาวิน. (2547). ปัจจัยเชิงเหตุของพฤติกรรมการสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าไทยตามรูปแบบปฏิสัมพันธ์นิยม. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 44(4), 103-123.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- Alarcon, G., M., Lyons, J. B., & Christensen, J. B. (2018). The effect of propensity to trust and perceptions of trustworthiness on trust behaviors in dyads. *Behavioral Research*, 50, 1906-1920.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- 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, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bunker, B. B., Alban, B. T., & Lewicki, R. J. (2004). Ideas in currency and OD practice: Has the well gone dry?. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 403-422.
- Burke, S. C., Sims, E. D., Lazzara, H. E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.

- Butler, J. K. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organization Development Journal*, 17, 13-28.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001) Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cui, Y., & Jiao, H. (2019). Organizational justice and management trustworthiness during organizational change: Interactive of benevolence, integrity, and managerial approach. *Information Processing and Management* 56, 1526-1542.
- Dasgupta, P. (1988). *Trust as a commodity*. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp.49-72). MA: Wiley-Basil Blackwell.

- Denize, S., & Young, L. (2007). Concerning trust and information. *Industrial Marketing Management*, 36, 968-982. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.004>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer, & K. S. Cook (Eds.), *The Russell Sage Foundation series on trust: Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). New York: Russell Sage Foundation.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 588-607.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Heyns, M., & Rothman, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-12.
- Jung, D. L., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

- Lau, D. C., & Lam, L. W. (2008). Effects of trust and being trusted on team citizenship behavior in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology, 11*, 141-149.
- Lau, D. C., Liu, J., & Fu, P. P. (2007). Feeling trusted by business leaders in China: Antecedents and the mediating role of value congruence. *Asia Pacific Journal of Management, 24*(3), 321-340.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review, 20*, 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48*(5), 874-888.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management, 24*, 351-389.
- Piryaei, S., & Arshadi, N. (2012). Trust propensity as a moderator in relationship between perceived manager trustworthiness and job performance. *International Journal of Psychology, 6*(2), 127-144.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal, 13*, 483-498.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*, 393-404.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651-665.



- Saetang, D. (1999). *Conceptualization of transformational and transactional leadership: A cross-cultural study*. Master's thesis, I/O Psychology, Faculty of Liberal Arts and Sciences Portland State University.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members' silence: The mediating role of trust in supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A., & Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 22(3), 513-530.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Haper.