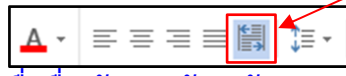


บทความขนาด A4 / ใช้ฟอนต์ TH SarabunPSK ทั้งหมด / บทความรวมอ้างอิงทุกอย่างแล้ว ประมาณ 10-13 หน้า /  
ตั้งค่านักกระดาษ บน ล่าง ซ้าย ขวา ด้านละ 3 ซม. / ชื่อเรื่อง ขนาด 18 ฟอนต์หนา / เนื้อหาอื่นๆ ขนาด 16 /  
Footnote ขนาด 12 ซิตซ้าย / ใส่หมายเลขหน้ามุมล่างขวา ขนาด 12/ ระยะห่างระหว่างบรรทัดใช้ 1.0 และห้ามบีบตัวอักษร

ผู้นำแบบไหนที่ลูกน้องรัก: การศึกษาผล  
ต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน  
What Type of Leaders Do Employees  
Middle Managers' Leadership Behaviors

ชื่อเรื่องทั้งไทยและอังกฤษ ขนาด 18 ฟอนต์หนา  
จัดให้กระจายเต็มหน้า โดยคลิกที่ปุ่ม



(ชื่อเรื่องอังกฤษ อักษรตัวแรกของแต่ละให้คำขึ้นต้นด้วยตัวพิมพ์ใหญ่)

ชื่อผู้เขียน ขนาด 16 ฟอนต์หนา จัดชิดซ้าย

ศศิธร แก้วพรหม Sasiithorn Kaewprom<sup>1</sup>  
วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ Wisanupong Potipiroon<sup>2</sup>

ทำการอ้างอิง Footnote ให้ถูกต้อง  
โดยการใช้ Insert Footnote

บทคัดย่อ คำว่า “บทคัดย่อ” ตัวหนา จัดชิดซ้าย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) ของผู้นำระดับกลางสองแบบ ได้แก่ ผู้นำที่เน้นงาน (Initiating Structure) และผู้นำที่เน้นคน (Consideration) ที่มีต่อ การมีส่วนร่วม (Commitment) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กร (Organization) และการรับรู้ภาวะผู้นำ (Perceived Leadership) ของบุคลากรในเทศบาลนครยะลา ซึ่งดำรงตำแหน่งต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย จำนวน 285 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย จากการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) พบว่าภาวะผู้นำที่เน้นงาน ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิผลภาวะผู้นำ แต่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในขณะที่ภาวะผู้นำที่เน้นคน ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และประสิทธิผลภาวะผู้นำ แต่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในทำนองเดียวกัน ผู้วิจัยได้อภิปรายถึงคุณูปการของงานวิจัยที่มีต่อวรรณกรรมภาวะผู้นำ รวมไปถึงองค์การที่สนใจการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลาง

เนื้อหาบทคัดย่อ ไม่เกิน 250 คำ ขนาด 16  
ฟอนต์ปกติ จัดให้กระจายเต็มหน้า โดยคลิกที่ปุ่ม



ระยะห่างระหว่างบรรทัดของเนื้อหาทั้งหมด ใช้ 1.0

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เน้นงาน ภาวะผู้นำที่เน้นคน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

คำสำคัญ มี 3-5 คำ แต่ละคำใช้ฟอนต์ปกติ จัดชิดซ้าย ภาษาไทยไม่ต้องใส่เครื่องหมายคอมม่า (,) คั่นแต่ละคำ

#### ลำดับการใส่ Footnote

กรณีนักศึกษา >>> นักศึกษาหลักสูตร... สาขาหรือภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย E-mail:

กรณีอาจารย์ >>> ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้าไม่มีใส่ “อาจารย์”) ดร.(ถ้ามี) สาขาหรือภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย E-mail:

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: [REDACTED]

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: [REDACTED]

ใช้ฟอนต์ขนาด 12

ใส่หมายเลขหน้าไว้มุมล่างขวาทุกหน้า ใช้ฟอนต์ขนาด 12

**Abstract** **Abstract** ให้เริ่มต้นหน้าใหม่ คำว่า “Abstract” ตัวหนา จัดชิดซ้าย

This present study seeks to examine the virtuous impact of two prominent types of leadership behaviors — task-oriented (initiating structure) and relations-oriented (consideration) — on organizational commitment, task performance, organizational citizenship behavior, and perceived leadership effectiveness. Based on a survey of 100 employees working for the Municipality of Yala Province, the results indicated that task-oriented (initiating structure) leadership had a positive impact on the employees’ job satisfaction, organizational commitment, task performance, and perceived leadership effectiveness but not on organizational citizenship behavior. Relations-oriented leadership (consideration) had a positive impact on organizational citizenship behavior, and perceived leadership effectiveness but not on job satisfaction or task performance. Theoretical and practical implications are discussed.

**Abstract** ไม่เกิน 250 คำ ขนาด 16 พอนด์ปกติ จัดให้กระจายเต็มหน้า โดยคลิกที่ปุ่ม



ระยะห่างระหว่างบรรทัดของเนื้อหาทั้งหมด ใช้ 1.0

**Keywords:** Initiating Structure, Consideration, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Task Performance

**Keywords** มี 3-5 คำ แต่ละคำใช้พอนด์ปกติ ภาษาอังกฤษให้ใส่เครื่องหมายคอมม่า (,) ค้นด้วย จัดให้ชิดซ้าย

**บทนำ**

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ‘ผู้นำ’ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ใจว่าละจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือภาคเอกชน งานวิจัยของ Day & Lord (1988) ระบุว่า ยิ่งผู้นำมีคุณลักษณะที่ดีมากเท่าไร ความสำเร็จขององค์กรก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น

เนื้อหาอื่นๆ ใช้พอนด์ TH SarabunPSK ขนาด 16 ระยะห่างระหว่างบรรทัดของเนื้อหาใช้ 1.0 และห้ามบีบตัวอักษร

ขอให้ดูรายละเอียดในการจัดรูปแบบข้อมูลที่เป็นตารางในหน้าที่ 5-7 และส่วนอื่น ๆ เพิ่มเติมในหน้าที่ 11-14

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ มุ่งสนใจไปที่ผู้นำระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบังคับบัญชาพนักงานมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ขององค์กร จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้นำระดับกลางมักจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้นำในระดับอื่นๆ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors) สองแบบตามแนวคิดของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) (Fleishman, 1951, 1957) ประกอบด้วย ผู้นำที่เน้นงาน (Initiating Structure) และผู้นำที่เน้นคน (Consideration) แม้ว่าแนวคิดนี้จะได้รับความนิยมน้อยลง แต่ในปัจจุบันเริ่มมีนักวิจัยสนใจนำแนวคิดนี้กลับมาศึกษาใหม่ (Holtz & Harold, 2013) ระบุว่า ลักษณะภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ เป็นลักษณะพื้นฐานที่สุดที่ผู้นำ ‘ทุกระดับ’ พึงจะมี (Fleishman, 1973) และยังมีอีกหลายคำถามวิจัยที่ยังไม่ได้รับคำตอบ และควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม (Holtz & Harold, 2013)

คำถามวิจัยสำคัญของงานวิจัยชิ้นนี้ คือ “ผู้นำแบบไหนที่ลูกน้องรัก” โดยตีความคำว่า “รัก” ว่าหมายถึง ทัศนคติและพฤติกรรมของลูกน้องที่มีต่อผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างงานวิจัยนี้ คือ พนักงานเทศบาลนครยะลา ซึ่งเป็นหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ การดำเนินงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากทีมงานผู้บริหารระดับกลางในการผลักดันผลงานต่างๆ ในปัจจุบันการศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นงานและผู้นำที่เน้นคนในประเทศไทย ยังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งงานวิจัยส่วนใหญ่เลือกที่จะศึกษาตัวแปรตาม ที่สำคัญเพียงบางตัว โดยไม่ได้

ศึกษาการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำโดยรวม (Perceived Leadership Effectiveness) ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่า ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำรูปแบบใด จะส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด หรืออาจจะมีความสำคัญกับลูกน้องแตกต่างกันออกไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะภาวะผู้นำระดับกลางสองแบบ ประกอบด้วย ผู้นำที่เน้นงาน (Initiating Structure) และผู้นำที่เน้นคน (Consideration) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ

### ทบทวนวรรณกรรม และการพัฒนาสมมติฐาน

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สำคัญมากที่สุดยุคหนึ่ง คือ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 ที่นักวิจัยได้หันไปศึกษาพฤติกรรมที่แบ่งแยก ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ (Effective vs. Ineffective Leadership Behaviors) เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Fleishman, 1951, 1957) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Katz, Maccoby, Gurin, & Floor, 1951) การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Yukl (1998) โดยแต่ละทฤษฎีอาจมีความแตกต่างกันในรูปแบบที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาลักษณะภาวะผู้นำตามแนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยกลุ่มนักวิจัย (Fleishman, 1951, 1957) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกว่า 1,800 อย่าง และคัดกรองจนเหลือมิติทางพฤติกรรมของผู้นำเพียง 2 มิติ ประกอบด้วย

1. ผู้นำที่เน้นคน (Consideration) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่แสดงออกไวต่อการรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้ตาม ยอมรับความคิดเห็น ให้ความไว้วางใจและความเชื่อถือ มีความอบอุ่น นอกจากนั้นยังรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ อีกทั้งมักสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค ผู้นำประเภทนี้จะคำนึงถึงผู้ตามเป็นหลัก

2. ผู้นำที่เน้นงาน (Initiating Structure) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นงานและความสำเร็จขององค์กร คาดหวังผลงานของผู้ตามให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เน้นการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนกำหนดกระบวนการและวิธีการทำงานอย่างชัดเจน รวมทั้งเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเองมากกว่าผู้ตาม

อย่างที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่า ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้จะส่งผลต่อตัวแปร ด้านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันองค์กร ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำมากน้อยเพียงใด โดยนำเสนอแนวคิดทั้ง 5 ตัวแปรตาม ดังนี้

#### ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน เป็นทัศนคติหรือระดับความรู้สึกส่วนบุคคล ระดับความสุขที่พนักงานมีต่อ งาน โดย Glimmer (1996, อ้างถึงในวิสุทธิ สุกรินทร์, 2557) ได้แบ่งความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ความพึงพอใจภายในลักษณะงาน (Intrinsic Job Satisfaction) เช่น การใช้ความสามารถหรือ การได้พบความสำเร็จที่ได้จากงาน ความมีอิสระในงาน การใช้ความคิดสร้างสรรค์ 2) ความพึงพอใจภายนอก (Extrinsic Job Satisfaction) เช่น นโยบายขององค์กร รายได้ เป็นต้น องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Smith et.al, 1995 อ้างถึงในภคพร ภูไพบูลย์, 2554) คือ ด้านลักษณะงาน ด้านรายได้ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน

### **ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment)**

ความผูกพันองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกและทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความเต็มใจตั้งใจทุ่มเททำงานและพร้อมใช้ความสามารถที่มีอยู่เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยความผูกพันองค์กรแบ่งเป็น 3 ลักษณะ (Allen & Meyer, 1990 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551) คือ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เกิดจากการคิดคำนวณว่าการออกจากองค์กรจะมีผลเสียอย่างไร 3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีต่อองค์กร สำหรับงานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เนื่องจากเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การมากที่สุด (Allen & Meyer, 1990 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ, 2551)

ผู้วิจัยคาดว่า ลักษณะผู้นำทั้งสองแบบน่าจะส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร โดยผู้นำที่เน้นคนน่าจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างความเป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องรู้สึกมีความสำคัญ ขณะที่ผู้นำที่เน้นงาน น่าจะทำให้ลูกน้องมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานและบทบาทของตนเอง เป็นสะพานเชื่อมระหว่างผู้นำระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

### **ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance)**

ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสามารถประเมินได้จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด ผลลัพธ์จะแสดงออกมาในลักษณะเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เกิดจากการได้รับแรงจูงใจและการตั้งเป้าหมายงานที่ชัดเจน (Yukl, 1998) โดยจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญ เช่น 1) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามเวลาที่กำหนด 2) ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน 3) บรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อย่างคงเส้นคงวาโดยตลอด และ 4) ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นที่น่าพอใจ (Borman & Motowidlo, 1993) จากเหตุผลเชิงทฤษฎี ผู้นำที่เน้นงาน น่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าผู้นำที่เน้นคน เนื่องจากผู้นำที่เน้นงาน จะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการสอนงานทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (Ability) ประกอบกับการที่ผู้นำที่เน้นงาน มักจะให้รางวัลกับลูกน้องที่ทำงานได้ดีตามหลักคุณธรรม (Holtz & Harold, 2013) จึงทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) อีกทั้งตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (Bandura, 1976) ลูกน้องอาจจะมองผู้นำที่เน้นงาน เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานและอยากที่จะเลียนแบบพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา และการทุ่มเทเวลาให้กับงาน

### **พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)**

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการและอยู่นอกเหนือหน้าที่ปกติ เกิดจากการตัดสินใจของพนักงานเอง ไม่ได้เกิดจากเงินรางวัลหรือการลงโทษ เต็มใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดย Williams & Anderson (1991) ได้จำแนกพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals: OCB-I) เช่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเกี่ยวกับงานหรือการทำงาน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแม้ไม่ได้ถูกร้องขอ การรับฟังปัญหา เป็นต้น 2) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior Directed

Toward Organization : OCB-O) เช่น การมาทำงานตรงเวลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรม OCB-I

ทั้งนี้ ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: Blau,1964) ระบุว่า เมื่อบุคคลหนึ่งปฏิบัติกับบุคคลหนึ่งเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็จะมีความรู้สึกรอยากที่จะตอบแทนบุญคุณ ดังนั้น หากผู้นำปฏิบัติกับลูกน้องอย่างให้เกียรติ แสดงความเห็นอกเห็นใจลูกน้องตามลักษณะผู้นำที่เน้นคน ลูกน้องก็มักจะมีความรู้สึกรอยากตอบแทนหัวหน้าด้วยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eisenberger et. al (1986, อ้างถึงในมูทิตา คงกระพันธ์, 2554) ที่เสนอว่า หากพนักงานรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรก็จะมีคามผูกพันและตั้งใจทำงานเป็นการแลกเปลี่ยน ดังนั้น ผู้วิจัยคาดว่า ผู้นำที่เน้นงาน อาจจะไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากผู้นำที่เน้นงาน มักจะให้ความสำคัญเฉพาะการปฏิบัติงาน โดยมีการให้คุณให้โทษ มากกว่าที่จะเน้นส่งเสริมพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

### การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Perceived Leadership Effectiveness)

การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ หมายถึง การรับรู้ของลูกน้องที่มีต่อประสิทธิผลโดยรวมของผู้บังคับบัญชา (Yukl, 2010) ทั้งนี้ ความมีประสิทธิภาพของผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงความสำเร็จของงานเท่านั้น แต่รวมไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายในเชิงความรู้สึกของลูกน้อง เช่น ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างานโดยรวม ผู้วิจัยคาดว่า ผู้นำทั้งสองลักษณะน่าจะส่งผลต่อการรับรู้ถึงประสิทธิผลภาวะผู้นำโดยรวม เนื่องจากผู้นำแต่ละแบบมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน

### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในเทศบาลนครยะลา ซึ่งดำรงตำแหน่งต่ำกว่าระดับหัวหน้าฝ่าย เลือกโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 285 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยตนเองและได้รับคืน จำนวน 244 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.61 สำหรับสถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

### สรุปผลการวิจัย

กรณีที่มีตาราง ใช้คำว่า “ตารางที่ ” **พอนต์เอียง** หากเป็นภาษาอังกฤษ ใช้ “ Table ” เช่น Table 1

#### ตารางที่ 1

ชื่อตารางให้เริ่มบรรทัดใหม่ ใช้พอนต์เอียง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficients)

ตัวแปร	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. ความผูกพันองค์กร (CO)	3.813	0.604	(.859)						
2. ความพึงพอใจในงาน (JS)									
3. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ (TP)									
4. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ (OCB)									
5. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ (EL)	3.954	0.843	.326**	.268**	.315**	.270**	(.866)		

เส้นตาราง ให้ใส่เฉพาะเส้นแนวนอนเท่านั้น

**ข้อมูลในตาราง ใช้พอนต์ปกติทั้งหมด**  
(ข้อมูลในตารางสามารถปรับพอนต์ให้เล็กกว่าขนาด 16 ได้ ตามความเหมาะสม และจะต้องอยู่ภายในพื้นที่กระดาษที่กำหนด)

กรณีที่มีข้อมูลในตารางเดียวกัน ไม่สามารถใส่ไว้ในหน้าเดียวกันได้ทั้งหมด ให้ทำการเพิ่มตารางใหม่ในหน้าถัดไป พร้อมกับใส่ชื่อตารางอีกครั้ง พร้อมกับใส่ “ (ต่อ) ” หลังชื่อตารางในหน้าถัดไป

ตารางที่ 1

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficients) (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
6. ภาวะผู้นำที่เน้นงาน (LI)	3.695	0.819	.358**	.363**	.456**	.324**	.591**	(.952)	
7. ภาวะผู้นำที่เน้นคน (LC)	3.607	0.879	.317**	.284**	.347**	.330**	.606**	.702**	(.963)

หมายเหตุ: n = 244 , \* p < .05 ; \*\*p < .01 , ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัต

หากมีการเขียน ที่มา หรือ หมายเหตุ ของตาราง ให้ทำการใส่ไว้ด้านล่างของตาราง จัดชิดซ้าย โดยคำว่า “ ที่มา: ” หรือ “ หมายเหตุ: ” ใช้ฟอนต์เอียง

พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 โดยภาวะผู้นำที่เน้นงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร 0.358 ความพึงพอใจในงาน 0.363 ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 0.456 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 0.324 และการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ 0.591 ในส่วนของภาวะผู้นำที่เน้นคนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กร 0.317 ความพึงพอใจในงาน 0.284 ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ 0.347 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 0.330 และการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ 0.606

กรณีที่มีข้อมูลในตารางมีจำนวนมาก สามารถตั้งค่าหน้ากระดาษเป็นแนวนอนได้  
(ตั้งค่าแนวนอนได้เฉพาะหน้าที่มีตารางเท่านั้น)

แม้ว่าผู้นำทั้ง 2 แบบ จะมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามทั้ง 5 ตัว แต่จากการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ตามตาราง 2 เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ (Regression Coefficients) หรือค่าอิทธิพลของตัวแปรภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบที่มีต่อตัวแปรตามทั้ง 5 ตัว โดยวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบพร้อมๆ กัน ใน Model เดียวสำหรับแต่ละตัวแปรตาม พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ดังนี้

ตารางที่ 2

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

	ความผูกพันองค์กร		ความพึงพอใจในงาน		ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่		พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร		การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
Constant	2.213***	2.050***	3.326***	3.200***	2.398***	2.332***	2.997***	2.845***	1.317***	.804**
<b>ปัจจัยส่วนบุคคล</b>										
ตำแหน่ง	.017	.006	.075	.070	.102	.098	.094	.080	-.008	-.032
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	.020	-.033	-.136	-.143	-.095	-.100	-.172	-.188	-.097	-.127
อายุ	.264	.293	.256	.271	.187	.199	.190	.225	.160	.225
เพศ	.108	.101	-.075	-.079	.101	.098	.068	.059	.094	.078
การศึกษา	-.055	-.057	-.034	-.034	-.083	-.084	-.051	-.053	-.044	-.048
<b>ตัวแปรอิสระ</b>										
ภาวะผู้นำที่เน้นงาน	.364***	.239**	.380***	.315***	.446***	.393***	.311***	.159	.583***	.301***
ภาวะผู้นำที่เน้นคน		.182*		.094		.077		.222**		.410***
F Test	10.937**	10.251***	8.522***	7.493***	13.652***	11.831***	6.258***	6.466***	23.891***	28.679***
R <sup>2</sup>	.217	.233	.177	.182	.257	.260	.137	.161	.377	.460
Change in R <sup>2</sup>		.016		.005		.003		.024		.083
Adjusted R <sup>2</sup>	.197	.210	.157	.158	.238	.238	.115	.136	.361	.444

หมายเหตุ: ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ปี), อายุ (ปี), เพศ (0=ชาย, 1=หญิง), การศึกษา (1=ต่ำกว่าปริญญาตรี, 2=ปริญญาตรี, 3=ปริญญาโท) \*\*\* p < 0.001, \*\* p < 0.01, \*p < 0.05

## การอภิปรายผล

**1. ความผูกพันองค์กร (Organization Commitment)** พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นงานและภาวะผู้นำที่เน้นคนส่งผลทางบวกต่อความผูกพันองค์กร กล่าวคือ เมื่อหัวหน้าแสดงออกลักษณะภาวะผู้นำทั้งสองแบบ จะทำให้ลูกน้องเกิดความผูกพันองค์กรมากขึ้น นั่นอาจเป็นเพราะผู้นำรับฟังความคิดเห็น มีการอธิบายการทำงานและกำหนดความยากง่ายของเป้าหมายที่ชัดเจน ให้โอกาสในการพัฒนา รวมทั้งเป็นกันเอง ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกเชิงบวกก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

**2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นงานเท่านั้นที่ส่งผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ เมื่อหัวหน้าแสดงออกลักษณะภาวะผู้นำที่เน้นงานจะส่งผลให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในงาน นั่นอาจเป็นเพราะหัวหน้าที่มีภาวะผู้นำที่เน้นงาน มีการกำหนดวิธีการทำงาน มอบหมายงานอย่างเหมาะสม ส่งผลให้ลูกน้องประสบความสำเร็จได้ง่าย ทำให้ได้รับการยอมรับและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จึงทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจในงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน โดยความเป็นไปได้หนึ่งคือ การที่หัวหน้างานเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องเพียงอย่างเดียว อาจจะไม่มีการสอนงานหรือมอบหมายงานที่ชัดเจน ทำให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้ยากขึ้น รวมทั้งไม่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆในการทำงาน ทำให้ลูกน้องเกิดความเบื่อหน่าย ส่งผลให้ไม่พึงพอใจในงาน

**3. ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ (Task Performance)** พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นงานเท่านั้นที่ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้ามีภาวะผู้นำที่เน้นงานสูง จะส่งผลให้ลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่สูงขึ้นเช่นกัน นั่นอาจเป็นเพราะ หัวหน้าที่มีภาวะผู้นำที่เน้นงาน มีการตั้งเป้าหมายและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ลูกน้องรวมทั้งสามารถชี้แนะข้อบกพร่องเมื่อลูกน้องไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (1998) ที่กล่าวว่าผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เกิดจากการได้รับแรงจูงใจและการตั้งเป้าหมาย ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจ ช่วยลดอุปสรรคและเพิ่มโอกาสในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนการที่ภาวะผู้นำแบบเน้นคนไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ น่าจะเกิดจากผู้นำที่เน้นคนไม่มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ลูกน้องทำงานได้ยาก

**4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB)** พบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นคนเท่านั้นที่ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะลูกน้องได้รับการดูแลเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ทำให้รู้สึกอยากตอบแทนโดยการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) อีกทั้งตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) (Bandura, 1976) ลูกน้องอาจมองผู้นำที่เน้นคนเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานทำให้อยากที่จะเลียนแบบ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การปฏิบัติกับผู้อื่นด้วยความเคารพ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

**5. การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness)** พบว่า ทั้งภาวะผู้นำที่เน้นงานและภาวะผู้นำที่เน้นคนส่งผลทางบวกต่อการรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ กล่าวคือ เมื่อหัวหน้าแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำทั้งสองแบบจะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจในความเป็นผู้นำของหัวหน้า และมองว่าหัวหน้าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Halpin (1954, อ้างถึงในสุรศักดิ์ ชุ่มสลับ, 2545) ซึ่งพบว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์ของลูกน้องและสามารถทำงานกับลูกน้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด คือ ผู้นำที่มีลักษณะทั้งสองด้าน อาจกล่าวได้ว่า หากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงานและเน้นทั้งคน ย่อมถือว่าเป็น ‘หัวหน้าที่ลูกน้องรักมากที่สุด’



กล่าวโดยสรุป งานวิจัยชิ้นนี้พบว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 2 แบบ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรตามที่นำมาวิเคราะห์ การแสดงออกลักษณะผู้นำด้านใดมากเกินไป อาจทำให้เกิดผลเสียได้ เช่น ผู้นำเน้นแต่เรื่องงาน อาจจะถูกมองว่าจู้จี้จุกจิก และหากแสดงออกลักษณะผู้นำที่เน้นสร้างความสัมพันธ์มากเกินไปก็อาจถูกมองได้ว่าอ่อนแอ ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าหัวหน้าที่ลูกน้องรัก คือ ผู้นำที่เน้นทั้งงานและคน อย่างสมดุลและใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น หากองค์กรจะจัดอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างานหรือ ผู้บริหารระดับกลาง ก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบพร้อมๆ กัน น่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ ศรีสม

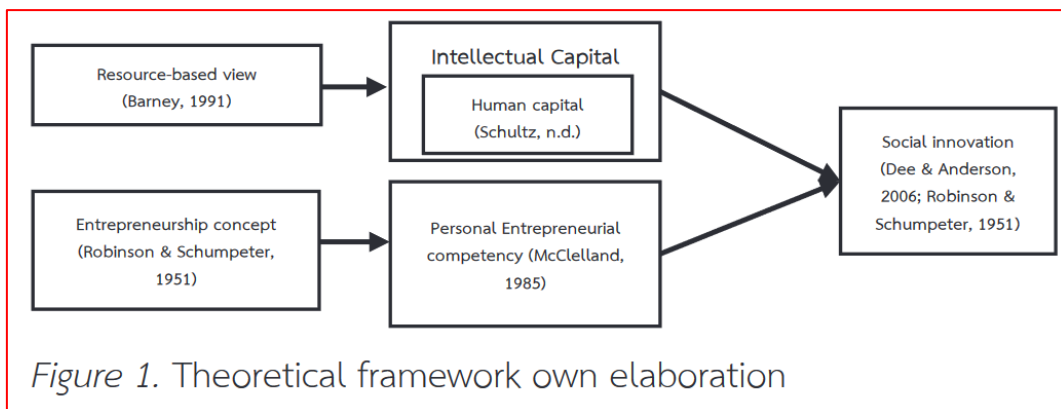
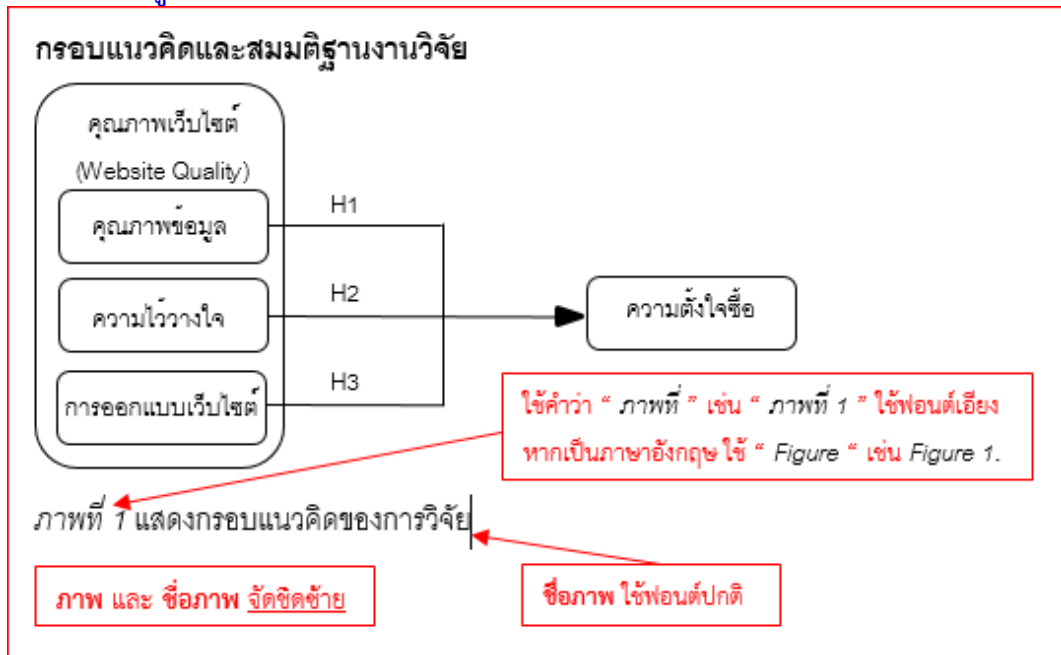
ใช้คำว่า “เอกสารอ้างอิง” จัดขีดซ้าย โดยเขียนการอ้างอิงรูปแบบ APA และจะต้องมีครบทุกรายการตามที่เขียนไว้ในเนื้อหา

- ผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรัญญาคุณภูมิจิตติ. คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภคพร ภูไพบูลย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความพึงพอใจในงาน กรณีศึกษากลุ่มงานสนับสนุนและบริการของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มุทิตา คงกระพันธ์. (2554). การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิสุทธิ์ สุกรินทร์. (2557). อิทธิพลเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านในจังหวัดสระบุรี. วารสารมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 3(3), 57-68.
- สุรศักดิ์ ชุ่มสลับ. (2545). การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารองค์กรธุรกิจตามทฤษฎีของเรดดิน กรณีศึกษาองค์กรในเครือ ไปโอไฟล์คอร์เปอร์เรชั่น จำกัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- Bandura, A. (1976). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : John Wiley.
- Borman, W.C. ,& Motowido, S.J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contentual performance*. sanfrancisco : CA Jossey Bass.
- Day, D. V. & R. G. Lord. (1988). "Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodology". *Journal of Management*, 14(3), 453-464.
- Fleishman, E. A. (1951). *The relationship between leadership climate and supervisory behavior*. Ohio State University.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. *Leader behavior: Its description and measurement*.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale and Edwardsville, IL: Southern Illinois University Press.

- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519.
- Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L.G. (1951). *Productivity, supervision and morale among railroad workers*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood-Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage Publications.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and role behaviors*: *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yukl, A., Gray. (1998). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, A., Gray. (2010). *Leadership in Organizations*. (7<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall.

## การใส่รูปภาพ

การใส่รูปภาพให้จัดชิดซ้าย ตัวอย่างเช่น



## การใส่ลำดับเลขข้อ

### 1. กรณีใส่เป็นลำดับเลขข้อ ใช้ 1. 2. 3. ... ตัวอย่างเช่น

#### วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความตั้งใจในการใช้บริการห้องพักโรงแรมโดยจองผ่านทางเว็บไซต์ธุรกิจตัวแทนการท่องเที่ยวจำแนกตามปัจจัยทางประชากรศาสตร์
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณภาพเว็บไซต์กับความตั้งใจใช้บริการของห้องพักโรงแรมโดยจองผ่านทางเว็บไซต์ธุรกิจตัวแทนการท่องเที่ยว

### 2. กรณีใส่หัวข้อย่อยในหัวข้อหลัก ใช้ 1.1 1.2 ... 2.1 2.2 ... ตัวอย่างเช่น

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรง และความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบโครงสร้างและความถูกต้องตามเนื้อหา (Content Validity) แก้ไขปรับปรุงให้ชัดเจน สมบูรณ์ และครอบคลุมตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทั้งก่อนและหลังการนำไปทดลองใช้ (Pilot-study)

3.2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ด้วยวิธีทดสอบแบบ Cronbach's alpha Coefficient พบว่า แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับปานกลางถึงสูง สัมประสิทธิ์ครอนบัคอัลฟา: ปัจจัยคุณภาพของข้อมูล 0.744 ปัจจัยความไว้วางใจ

### 3. กรณีใส่ในเนื้อหาที่อยู่ย่อหน้าเดียวกัน ใช้ (1) (2) (3) ... ตัวอย่างเช่น

Cheung, Lee, and Rabiohn (2008) พบว่า คุณภาพของข้อความควรได้รับการกระตุ้นให้แก่มับริโภคเกิดความตั้งใจซื้อในเชิงบวก โดยข้อมูลที่มีคุณภาพประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) ความถูกต้องของข้อมูล (2) ความเกี่ยวข้องกับข้อมูล (3) ข้อมูลเป็นปัจจุบันทันสมัย และ (4) ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า คุณภาพของข้อมูลที่ครบองค์ประกอบเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อของผู้บริโภค

## การใส่ข้อความภาษาอังกฤษ

### 1. กรณีข้อความภาษาอังกฤษที่อยู่ในวงเล็บ ซึ่งแปลจากภาษาไทย

กำหนดให้แต่ละคำขึ้นต้นด้วยตัวพิมพ์ใหญ่ แล้วตามด้วยตัวพิมพ์เล็ก ตัวอย่างเช่น

#### ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 1. เว็บไซต์ที่เป็นสื่อกลาง (Online Intermediary Website)

เป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมผู้ขายและผู้บริโภคไว้ที่เดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว เพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกรรม มีบริการที่หลากหลาย เสมือนเป็นพ่อค้าคนกลาง (Grover & Teng, 2001) สอดคล้องกับ Pavlou and Gefen (2004) กล่าวว่า เว็บไซต์สื่อกลางเสมือนเป็นบุคคลที่สามที่ทำธุรกรรมขายสินค้า เปรียบเทียบสินค้าประเภทเดียวกันในตราสินค้าที่ต่างกัน โดยเสนอแนะออกมาในรูปแบบข้อความ หรือรูปภาพ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า เว็บไซต์ที่เป็นสื่อกลาง ทำหน้าที่เสมือนเป็นบุคคลที่สามที่อำนวยความสะดวกต่อการให้บริการในการทำธุรกรรมต่างๆ โดยเสนอข้อมูลกับผู้บริโภคผ่านทางเว็บไซต์

(2009) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของเว็บไซต์และความตั้งใจในการจองตั๋วเครื่องบินสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศมาเลเซีย พบว่า ปัจจัยด้านการออกแบบเว็บไซต์ (Website Design) มีความสัมพันธ์ต่อความตั้งใจซื้อสินค้าออนไลน์ (Online Purchase Intention)

\*\*\* การลบเส้นตารางแนวตั้งออก ให้เหลือเฉพาะเส้นแนวนอน \*\*\*

1. คลิกที่รูป 

