

รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย

The Factor Model of Management for Development of Organization Commitment of Personal in Physical Education Institutes in Thailand

สุรจิต อุดมสัตย์*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยเป็นการวิจัยแบบผสม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย 2. ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย และ 3. สร้างรูปแบบ (Model) การจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ข้าราชการจากสถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต จำนวน 914 คน ใช้วิธีหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 315 ตัวอย่าง การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะจง เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารระดับสูงจำนวน 15 ราย

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้วิจัย ผลการวิจัยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.00 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 58.73 ศึกษาจบระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.90 มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 5-6 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.95 ข้าราชการที่สถาบันการพลศึกษาที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มาจากวิทยาเขตสุโขทัย คิดเป็นร้อยละ 8.57 โดยผู้ตอบแบบสอบถามอายุน้อยสุดคือ 21 ปี และมากที่สุด 60 ปี มีค่าเฉลี่ยที่ 42 ปี ส่วนประสบการณ์อยู่ตั้งแต่ระดับ 1-39 ปี มีค่าเฉลี่ยประสบการณ์ทำงานที่ 17.41 ปี

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำ ($\beta = 0.86$) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($\beta = 0.52$) บรรยากาศองค์กร ($\beta = 0.11$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.08$) ตามลำดับ ในขณะที่ภาวะผู้นำต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย

*ดุชนิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา วิทยาศาสตร์การกีฬา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภายใต้การควบคุมของ อาจารย์ ดร.วิชากร เสงษ์ภูิกุล และอาจารย์ ดร.นิลมณี ศรีบุญ

จะได้รับอิทธิพลทางตรงจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($\gamma = 0.61$) บรรยากาศองค์กร ($\gamma = 0.23$) และ วัฒนธรรมองค์กร ($\gamma = 0.17$) ตามลำดับ

คำสำคัญ: ความผูกพัน รูปแบบการจัดการ สถาบันพลศึกษา

Abstract

The purpose of this research is to (1) influence organization's factors commitment of staff in the Institute of Physical Education (2) Organizational Commitment. Personnel of the Institute of Physical Education in Thailand and 3. The model managing to make a commitment to the organization of the Institutes of Physical Education in Thailand. The population including officials from the Institute of Physical Education, 17 campuses of 914 people using a sample size formula of Taro Yamane is a sample of 315 samples randomly oriented class. And in-depth interview the admiration 15 persons in this organization.

The results are summarized

The results showed that the majority were female. 54.00 per cent were married. 58.73 per cent of graduate degree. 81.90 per cent are located in the most 5-6 percent at the Institute of Physical Education Commissioner 40.95 to most respondents. Sukhothai from campus Representing 8.57 percent of respondents youngest is 21 years old and most of 60 years, with an average of 42 years of experience by ranging from 1-39 years, with an average of 17.41 years of work experience.

The analysis of the organizational commitment of the Institute of Physical Education in Thailand is influenced directly by the leadership ($\beta = 0.86$), perceived unfairness in the organization ($\beta = 0.52$) organizational climate ($\beta = 0.11$), and Cultural Organization ($\beta = 0.08$), respectively, while the leadership of the organization of the Institute of Physical Education in Thailand. This is influenced by the perceived fairness of the organization ($\gamma = 0.61$) organizational climate ($\gamma = 0.23$) and Cultural Organization ($\gamma = 0.17$), respectively.

Keyword : commitment, the model of management, Physical Education Institutes in Thailand

1. บทนำ

ในการบริหารงานสมัยใหม่ มุ่งเน้นการใช้ ทรัพยากรในด้าน คน (Human) เงินทุน (Money) วัสดุดิบ (Material) เครื่องมือเครื่องใช้ (Machine) รวมทั้งการบริหารจัดการ (Management) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ มาจัดสรรและพัฒนาองค์การ แต่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับองค์การยุคใหม่ สารสำคัญจะอยู่ที่การพัฒนาบุคลากร อันได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) ให้มีประสิทธิภาพ ในการจัดการยุคใหม่ สิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดและไม่อาจเลียนแบบกันได้ นั่นคือ การสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ไม่สามารถลอกเลียนได้ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะเฉพาะ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง การให้การศึกษา การฝึกฝนทักษะ เพื่อเพิ่มความสามารถความเชี่ยวชาญให้สอดคล้องกับสภาพการที่มีจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีการพัฒนาองค์การจากยุคระบบสารสนเทศ (Information System) ไปสู่สังคมของการแข่งขันด้านองค์การมากยิ่งขึ้น

ทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นหัวใจสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง กรอบ และแนวทาง ในการปฏิบัติของทุกๆ องค์การ ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มาปฏิบัติงานภายในองค์การของตน เพราะความสามารถของบุคลากรในองค์การ จะก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ เปรียบเสมือนกลไกสำคัญ ที่ส่งผลทำให้องค์การเสื่อมถอยหรืออยู่รอด และเจริญรุ่งเรืองต่อไปในอนาคต

เมื่อทุกองค์การเล็งเห็นว่าคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ยังสำคัญอย่างยิ่งต่อ องค์การ ผู้บริหารในบางองค์การจึงมีความพยายามที่จะจูงใจบุคลากรด้วยสวัสดิการต่างๆ ให้เหนือกว่าคู่แข่ง ดังนั้นหากองค์การมีบุคลากรที่ความรู้ความสามารถอยู่แล้ว ถ้าไม่รักษาไว้ก็จะเป็นการสูญเสียทรัพยากรที่สำคัญไปจึงเป็นคำถามที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารขององค์การนั้นว่าจะต้องมีวิธีอย่างไร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ (Commitment Management) เพื่อให้บุคลากรทำงานกับองค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และนอกจากนี้ยังสามารถลดปัญหาการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายทำให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งกับตัวบุคลากรเองและองค์การโดยรวม นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์การที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความหมายและมีคุณค่าสำหรับองค์การ พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ อย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้ได้ผลของงานที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นหากบุคลากรในองค์การขาดซึ่งความผูกพันต่อ องค์การ เนื่องด้วยความผูกพันต่อองค์การเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้คนในองค์การสามารถตระหนักรู้ถึงความสำคัญของตน และพยายามสร้างสรรค์ตนเอง พัฒนาตนเอง และเกิดความ



จงรักภักดีต่อองค์กร การได้บุคลากรที่มีคุณภาพมีความผูกพันต่อองค์กร จึงถือเป็นการสร้าง ศักยภาพ และความ ยั่งยืนต่อองค์กร องค์กรยุคใหม่ต่างแสวงหาปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลนั้นประกอบด้วยความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ซึ่งแต่ละองค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างบุคลากรของตนให้มีความ รู้สึกที่ดีและแสดงพฤติกรรมที่ต้องการทำงานเพื่อองค์กร หากองค์กรสามารถตอบสนอง ความต้องการได้ ก็จะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็น สมาชิกขององค์กรต่อไป แนวคิดความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรมีความพยายาม มีความเต็มใจ และตั้งใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้น ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองในสิ่งต่างๆ ที่บุคลากรต้องการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยตระหนักว่า บุคลากรแต่ละคนนั้นมีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

สำหรับสถาบันการพลศึกษาเป็นหน่วยงานแห่งหนึ่งของภาครัฐที่มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นสถาบันชั้นนำที่ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านพลศึกษา กีฬาและสุขภาพสู่ความเป็นเลิศ ระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืนโดยมีภารกิจงานเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรทางพลศึกษา การกีฬา วิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ นันทนาการ และบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้อง มีภารกิจทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางด้านวิชาการ การให้บริการชุมชน การใช้ และพัฒนาเทคโนโลยี เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้แก่ท้องถิ่น ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการ ศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษทางกีฬา นันทนาการ และบุคคลที่มีความบกพร่อง ทางร่างกาย รวมถึงการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน และกีฬาไทย ผลจากการ สืบสวนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย พบว่าสถาบัน การพลศึกษา ในแต่ละวิทยาเขตยังไม่เคยมีการวัดระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมถึงยังไม่มีการศึกษาถึงปัจจัย และรูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย ดังนั้นจึงเป็นการยากที่ผู้บริหาร จะกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานให้บรรลุ แผนกลยุทธ์ด้านต่างๆ ที่สถาบันการพลศึกษาได้กำหนดไว้ และเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้แก่บุคลากร ซึ่งจะส่งผลถึงความพึงพอใจ ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความ ตั้งใจในการทำงาน

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงเป็นที่มาที่ทำให้ผู้วิจัยสนใจ และเกิดแนวคิดที่จะศึกษาความ ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรซึ่งเป็นสภาวะความรู้สึกที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น ให้การมีส่วนร่วมและรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของในองค์กรที่อยู่ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นปัจจัย แห่งความสำเร็จของการสร้างผลผลิตและความก้าวหน้าขององค์กร เพราะปัจจัยดังกล่าว

จะช่วยสร้างแรงผลักดันให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจะส่งผลไปถึงการรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพื่อทราบถึงธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์ ตลอดจนปัจจัยที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมเหล่านั้น โดยมีการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความตั้งใจในการปฏิบัติงานในองค์กรของบุคลากร (Intention to Stay) นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

จากแนวคิดและหลักการต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าสถาบันการพลศึกษาแห่งประเทศไทย เป็นหน่วยงานราชการ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อมาพัฒนาด้านกีฬาของประเทศไทย งานดังกล่าวจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้นั้นก็ต้องมาจากบุคลากรที่มีประสิทธิภาพซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรนั่นเอง จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย โดยเน้นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพล และระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย เพื่อองค์กรจะสามารถนำไปสร้างเชื่อมั่นและรักษาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ตลอดจนเพื่อสร้างรูปแบบจำลอง (Model) การจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย จะส่งผลไปสู่ความทุ่มเทและตั้งใจปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการผลิตบุคลากรทางการกีฬาที่มีคุณภาพของประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคม รวมถึงเป็นแบบแผนในการวางแผนให้หน่วยงานอื่นๆ ของภาครัฐภาคเอกชน นอกจากนี้ในการวิจัยนี้จะประโยชน์ต่อการศึกษาหลักสูตรการจัดการด้านกีฬาในการพัฒนาศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม และประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างรูปแบบ (Model) การจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. ความผูกพันในองค์กร ได้รับอิทธิพลเชิงบวกจากภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความยุติธรรมในองค์กร

2. ภาวะผู้นำ ได้รับอิทธิพลเชิงบวก บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การและความยุติธรรมในองค์การ

2. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดดังนี้

บรรยากาศองค์การ ใช้ตามแนวคิดของ นงเยาว์ แก้วมรกต (2542: 15-16) ได้แบ่งองค์ประกอบบรรยากาศองค์การเป็น 6 ด้านคือ (1) โครงสร้างองค์การหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การเช่นการแบ่งหน่วยงานความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชาเป้าหมายองค์การความซับซ้อนของระบบงานกฎระเบียบต่างๆ การใช้เทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (2) นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์การทั้งในด้านการสรรหาการรักษาและการพัฒนาบุคลากร (3) ลักษณะงานหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในงานความยากง่ายและความท้าทายของงานความมั่นคงและก้าวหน้าในงานตลอดจนความมีคุณค่าของงาน (4) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาการให้การสนับสนุนไว้วางใจการประเมินผลการปฏิบัติงานการเลื่อนตำแหน่งการให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา (5) สัมพันธภาพภายในหน่วยงานหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาและความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานความอบอุ่นเป็นมิตรความสามัคคีและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน (6) ค่าตอบแทนหมายถึงการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่างๆ ที่ได้รับจากองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยปรับแนวคิดของ Hofstede, et al. (1995) ซึ่งเสนอว่าวัฒนธรรมออกมี 4 มิติ คือ (1) ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นอัตราของการยอมรับในอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาอันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับเจ้านายในองค์การที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูงผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงานมีการควบคุมสั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดโครงสร้างองค์การจะมีสิทธิใกล้เคียงกันแต่ละคนมีความเป็นตัวเอองสูงการตัดสินใจมักจะร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโครงสร้างขององค์การมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น (2) ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสถานการณ์ไม่แน่นอนซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนโดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของการตัดสินใจองค์การที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้นจะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิก

ในองค์การปฏิบัติตามทำให้ภายในองค์การมีความเครียดสูงและการตัดสินใจต่างๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลักองค์การที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนดังนั้นจะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สลับซับซ้อนมีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงบุคลากรมีความเครียดในการทำงานน้อยมีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและความคิดสร้างสรรค์สูง (3) ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมมีการให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์การโดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) คือสมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคลโดยถือว่าการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดีซึ่งกันและกันนั้นคือองค์การที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงก็จะมีความเป็นกลุ่มนิยมที่ต่ำองค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเองเน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จความมีอิสระและสถานะทางการเงินส่วนบุคคลที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยมสมาชิกในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มตรงกันข้ามกับองค์การที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่มไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใดนั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่มการที่บุคคลใดๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอายเพราะมันหมายความว่าสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์การที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัวมีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์การ (4) ลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต (Materialism-based and Quality-based characteristics) ลักษณะมุ่งวัตถุ (Materialism-based characteristics) เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเงินทองสิ่งของและความสำเร็จโดยลักษณะตรงกันข้ามก็คือลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต (Quality-based characteristics) ที่เป็นค่านิยมของสังคมซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้อื่นและคุณภาพชีวิตคำว่าลักษณะมุ่งวัตถุและลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตเป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทขององค์การที่มีลักษณะมุ่งวัตถุสูงจะเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญของสิ่งที่ได้รับตอบแทน (Re-compensation) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) และความท้าทาย (Challenge) ผู้บริหารจะมีลักษณะที่กล้าตัดสินใจการทำงานมีรูปแบบที่ก้าวร้าวรวดเร็วผู้หญิงมีโอกาสน้อยที่จะได้รับตำแหน่งบริหารระดับสูงค่านิยมในเรื่องของความสำเร็จคือความมั่งคั่ง (Wealth) และการได้รับการยอมรับ (Recognition) ในขณะที่องค์การที่มีลักษณะความมุ่งคุณภาพชีวิตสูงจะมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตรมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและมีความมั่นคงในการทำงานสูงค่านิยมในเรื่องความสำเร็จคือคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงานดังนั้นองค์การที่มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตสูงจึงมีความเครียดในการทำงานต่ำและให้เสถียรภาพแก่บุคลากรสูง

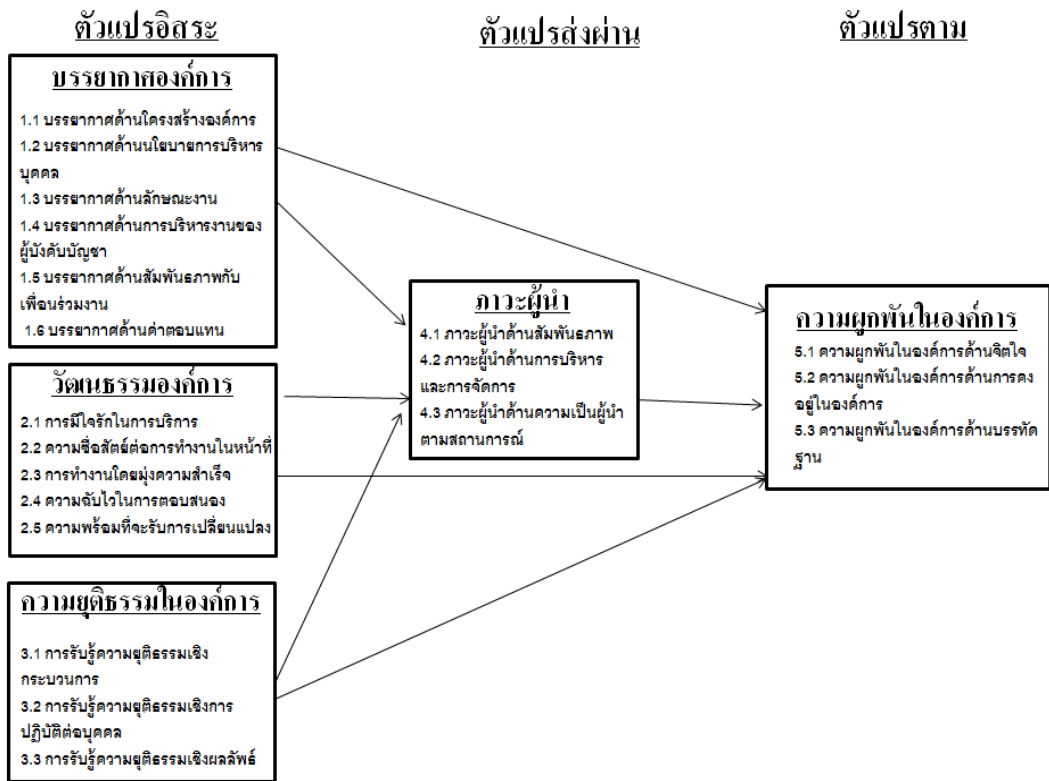


การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ใช้แนวคิดของ Gilliland and Langdon (1998) ได้แบ่งความยุติธรรม ออกเป็น 3 ประเภทและมีความหมายดังนี้ (1) ความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (Procedural fairness) หมายถึงความเหมาะสมของกระบวนการตัดสินใจซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นในการตัดสินนั้นหรือไม่ นอกจากนั้นยังพิจารณาจากความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติและกระบวนการตัดสินที่ไม่มีความลำเอียง (2) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล (Interpersonal fairness) หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลระหว่างการประเมินและการสื่อสารให้ทราบถึงผลการประเมินโดยเน้นไปที่ความซื่อสัตย์จรรยาบรรณการให้ข้อมูลย้อนกลับและการติดต่อสื่อสารของผู้ประเมิน โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับและการสื่อสารจะต้องมีความทันต่อเหตุการณ์และมีความเพียงพอของข้อมูล (3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ (Outcome fairness) หมายถึงบุคคลรู้สึกว่าได้รับผลที่น่าพอใจจากการประเมินตัดสินโดยความรู้สึกว่ายุติธรรมเกิดจากการเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับผลที่คาดหวังหากผลลัพธ์ที่ได้ต่ำกว่าความคาดหวังก็จะรู้สึกว่าจะไม่ยุติธรรม

ภาวะผู้นำ พัฒนามาจากแนวคิด Yukl (1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำไว้ดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์กรต้องทำอะไร หรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้ผู้อื่นเห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญ ก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้างความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน (2) ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้และผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกันโดยกลยุทธ์นั้นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง (3) การมองเหตุการณ์ในแง่บวกความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำโดยเฉพาะในช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงถึงความไม่แน่ใจการลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ (4) ความเชื่อมั่นในผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตามโดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูงหรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ (5) สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม Kouzes & Posner (1987 cited in Yukl, 1998) แนะนำว่างานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อย ออกเป็นขั้นหรือเป็นขั้นตอนเล็กๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนักเพราะคนส่วนใหญ่ พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนักและถ้างานชิ้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้บุคคลนั้นก็จะเป็นเพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้นและมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น (6) การร่วม ยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอยหรือลดน้อยลงอีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงานผู้นำ

จึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเช่นการฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน (7) การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์คือการกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะ บางอย่างบางอย่างเช่นการเป็นผู้นำที่เสียสละเป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็น ผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น (8) การเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงตัวอย่าง ของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอและ เป็นไปตามธรรมชาติดังแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด” (9) มอบอำนาจความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจหมายถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงาน ด้วยตนเองรวมทั้งหมายถึงการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจกันเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้น และยังหมายรวมถึงการจัดหา ทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

ความผูกพันในองค์กร ใช้แนวคิดของ Allen and Meyer (1990: 1-18) ที่ได้เสนอ ทรรศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบได้สามด้านดังนี้ (1) ความ ผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในแง่ที่บุคลากรรู้สึกถึง ความเป็นสมาชิกในองค์กร เกี่ยวข้องกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรอย่างแนบแน่น (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากการ จ่ายค่าตอบแทนขององค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของบุคคลแต่ละคน (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกของแต่ละคนที่ว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์กร ก็ต้องมีความผูกพันและจงรักภักดีกับองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และสมควรที่จะกระทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร แม้ว่าแนวคิดความผูกพัน ต่อองค์กรทั้งสามด้าน จะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลแต่ละคนกับองค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งมีผลทำให้การลาออกจากงานลดลง แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะการเชื่อมโยงของความผูกพัน ต่อองค์กรทั้งสามด้านมีความต่างกัน คือ บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูง หมายถึง ต้องการที่จะอยู่กับองค์กร ส่วนคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่สูง หมายถึง จำเป็นต้องอยู่ เพราะไม่อย่างสูญเสียบางสิ่งที่ลงทุนไป สุดท้ายบุคคลที่มีความผูกพัน ต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูง หมายความว่า เขาสมควรอยู่เพราะเป็นความถูกต้องทางสังคม



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ข้าราชการจากสถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต จำนวน 914 คน ใช้วิธีหาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (e) 5 เปอร์เซ็นต์ ได้กลุ่มตัวอย่าง (n) จำนวนทั้งสิ้น 279 คน แต่เพื่อป้องกันปัญหาการตอบข้อคำถามที่ไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจึงเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 12 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ต้องเก็บ ทั้งสิ้น 315 ตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการศึกษาครั้งนี้ใช้ วิธีสุ่มตัวอย่างแบบมีโอกาสดังสถิติ (Probability sampling) โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ตามสถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 แห่ง โดยกำหนดสัดส่วนแต่ละแห่งให้ใกล้เคียงกัน คือ 18-19 ราย เมื่อผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งฝ่ายตามสถาบันการพลศึกษาแล้ว ได้เข้าไปเก็บข้อมูล โดยเข้าไปติดต่อกับสถาบันแต่ละแห่งโดยตรง โดยนำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง มีการทิ้งแบบสอบถามไว้เป็นเวลา 2 สัปดาห์ก่อนจะเข้าไปจัดเก็บ สำหรับสถาบันการศึกษาใดที่ตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ผู้วิจัยจะทำการเข้าเก็บซ้ำ ใช้เวลาอีก 2 สัปดาห์ และถ้ายังไม่ได้ข้อมูล ผู้วิจัยจะใช้วิธีไปเก็บ

แบบสอบถามในสถาบันการศึกษาจังหวัดที่ให้ความร่วมมือมากกว่า ผลการเก็บแบบสอบถามสามารถแสดงได้ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างกระจายตามสัดส่วน

จังหวัด	เป้าหมาย	เก็บได้จริง	เกินเป้าหมาย
กรุงเทพฯ	19	22	3
กระบี่	19	18	-1
ชลบุรี	19	18	-1
ชุมพร	19	18	-1
ชัยภูมิ	19	13	-6
เชียงใหม่	19	23	4
ตรัง	19	14	-5
เพชรบูรณ์	19	15	-4
มหาสารคาม	19	22	3
ยะลา	18	20	2
ลำปาง	18	14	-4
สุโขทัย	18	27	9
สมุทรสาคร	18	18	0
สุโขทัย	18	25	7
ศรีสะเกษ	18	17	-1
อุดรธานี	18	15	-3
อ่างทอง	18	16	-2
รวม	315		

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย (Research instruments) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์หาคำตอบในการวิจัย ได้แก่แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยอาศัยความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการ จำนวน 3 ท่าน หาค่าความเชื่อมั่น อยู่ในช่วง 0.75-0.85 เกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 0.70 จึงถือว่าแบบสอบถามมีคุณภาพที่จะนำไปจัดเก็บได้จริง จัดเก็บข้าราชการในสถาบันการพลศึกษา จำนวน 315 ราย

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคล ตัวแปรเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกใช้ความถี่และร้อยละ ส่วนตัวแปรเชิงปริมาณนำเสนอด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติวิเคราะห์ที่ว่าด้วยเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลจากตัวอย่าง แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากตัวอย่างไปสรุปลักษณะของประชากรวิจัยที่สุ่มมา โดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น เป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้สามารถระบุโอกาสของความผิดพลาดของผลสรุปว่า ผลสรุปที่ได้มามีโอกาสผิดพลาดมากน้อย โดยสถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ได้แก่

(1) ค่าสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ เพื่อทดสอบสภาพ Multicollinearity หรือสภาพที่กลุ่มของตัวแปรอิสระในสมการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในกรณีที่ขนาดของความสัมพันธ์มีค่าสูง จะมีผลทำให้ตัวคำนวณที่ได้มีค่าเบี่ยงเบนไปจากค่าที่แท้จริง จึงต้องตัดตัวแปรบางตัวออกก่อนจะนำไปวิเคราะห์เส้นทางต่อไป

(2) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยอาศัยตัวแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling—SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL

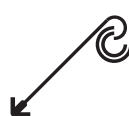
4. ผลการวิจัย

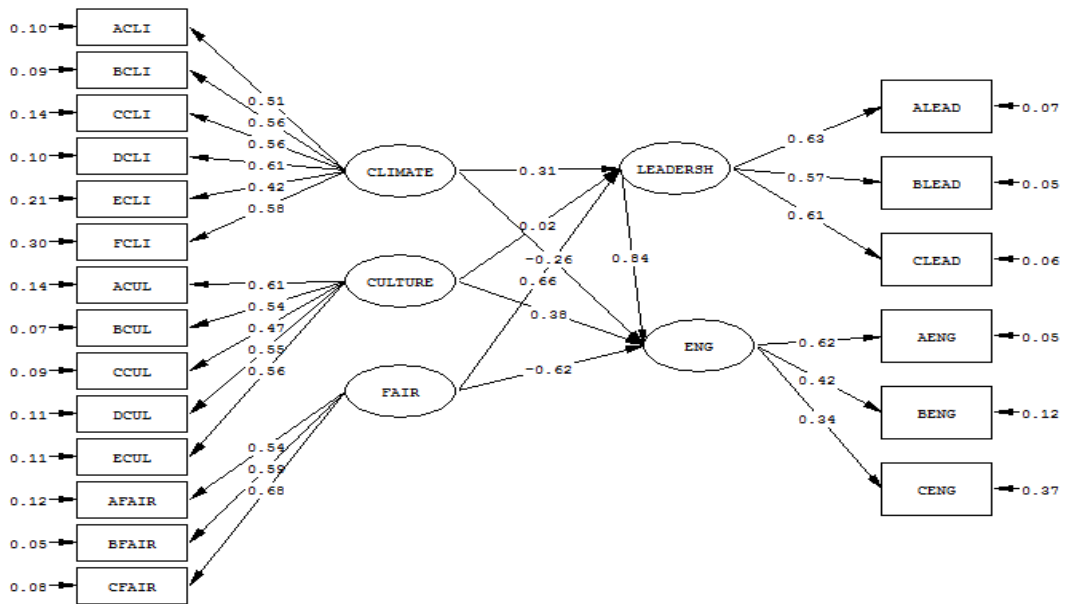
ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสถาบันการพลศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.00 มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 58.73 ศึกษาจบสูงกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.90 มีตำแหน่งอยู่ในระดับ 5-6 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.95 ข้าราชการที่สถาบันการพลศึกษาที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มาจากวิทยาเขตสุโขทัย คิดเป็นร้อยละ 8.57 โดยผู้ตอบแบบสอบถามอายุน้อยสุดคือ 21 ปี และมากที่สุด 60 ปี มีค่าเฉลี่ยที่ 42 ปี ส่วนประสบการณ์อยู่ตั้งแต่ระดับ 1-39 ปี มีค่าเฉลี่ยประสบการณ์ทำงานที่ 17.41 ปี

ตอนที่ 2 รูปแบบ (Model) การจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย

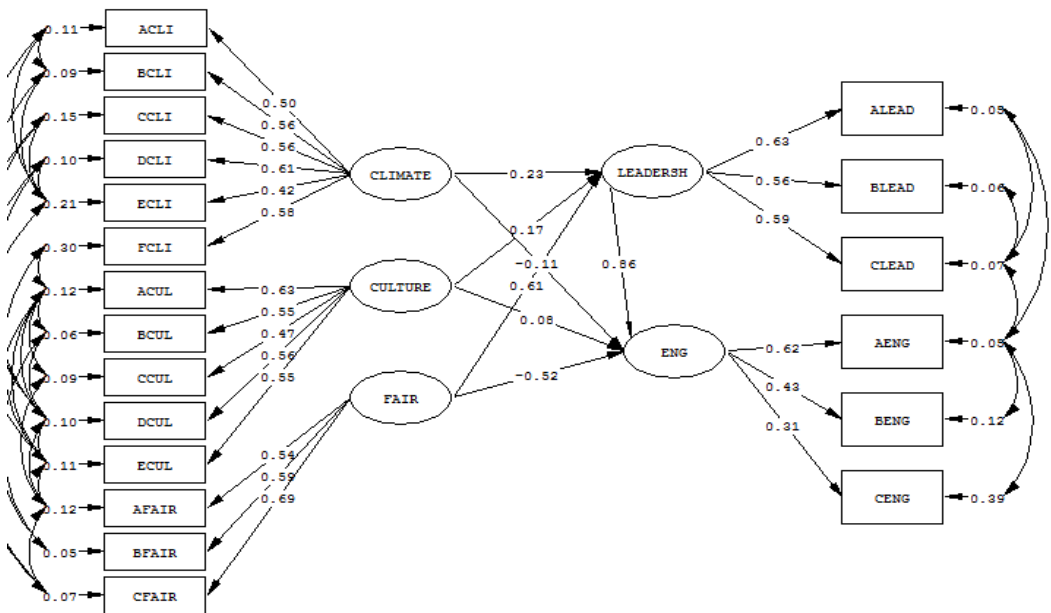
ผลการวิเคราะห์เส้นทางของ รูปแบบ (Model) การจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย ประกอบไปด้วย รูปแบบก่อนปรับ และรูปแบบหลังปรับดังนี้





Chi-Square=609.24, df=160, P-value=0.00000, RMSEA=0.095

แผนภาพที่ 2 รูปแบบการจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย (ก่อนปรับ)



Chi-Square=242.92, df=128, P-value=0.00000, RMSEA=0.053

แผนภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการปัจจัยในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย (หลังปรับ)

ผลการวิเคราะห์พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ภาวะผู้นำ ($\beta = 0.86$) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($\beta = 0.52$) บรรยากาศขององค์กร ($\beta = 0.11$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.08$) ตามลำดับ ในขณะที่ภาวะผู้นำต่อองค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย จะได้รับอิทธิพลทางตรงจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ($\gamma = 0.61$) บรรยากาศขององค์กร ($\gamma = 0.23$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\gamma = 0.17$) ตามลำดับ

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การสร้างความผูกพันขององค์กรของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย จำเป็นต้องอาศัยความสำคัญจากภาวะผู้นำ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิชยอุดม (2549 : 11) ที่เสนอว่าผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องไม่ยึดมั่นในทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยเฉพาะในการจัดการ แต่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุด ที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กรได้ ดังนั้นบทบาทของภาวะผู้นำจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทุกคน ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีต่างๆ รวมถึงทัศนคติและการแสดงออกของคนในองค์กร องค์กรประกอบเหล่านี้จะถูกเชื่อมโยงไปถึงสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในองค์กรและงาน ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอัตราการขาดงานและการลาออกเป็นต้น (Bowditch and Buono, 1994: 516) และสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2551: 116) ภาวะผู้นำ มีความหมาย ครอบคลุม ทั้งตัวผู้นำและบทบาทของผู้นำ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความดี บุคลิกดี พูดดี เข้ากับคนอื่นได้ดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่สามารถชักนำให้คนเข้ามาร่วมงานได้ ผู้นำในองค์กรโดยทั่วไปคือผู้บริหารระดับสูง แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงไม่ทุกคนที่จะมีภาวะผู้นำ เพราะผู้นำคือผู้ที่สามารถจูงใจ หรือรวมคนได้มาก

นอกจากนี้ความผูกพันขององค์กรจำเป็นต้องอาศัย การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร บรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ดังงานวิจัยของ อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2540) การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกันและญี่ปุ่นผลการวิจัยพบว่าบุคลากรองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานมากที่สุด ในขณะที่บุคลากรองค์กรธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นและอเมริกันมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานน้อยกว่า ตามลำดับบุคลากรองค์กรธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรองค์กรธุรกิจประกันภัยไทยและอเมริกันตามลำดับปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่เพศระดับอายุระยะเวลาปฏิบัติงานระดับตำแหน่งและระดับการศึกษาของบุคลากรองค์กรธุรกิจประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่นไม่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในขณะที่มีเพียงปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งเท่านั้นที่ส่งผลต่อความ

รู้สึกผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การธุรกิจประกันภัยไทยการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การธุรกิจประกันภัยไทยอเมริกันและญี่ปุ่น และงานวิจัยของชวภา ประเสริฐทรง (2541) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่คุณภาพชีวิตการทำงาน อายุสถานภาพสมรสตำแหน่งระยะเวลาที่ทำงานในองค์การเงินเดือนส่วนระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ เพศสถานที่ทำงานระยะทางจากที่พักมายังสถานที่ทำงานสถานภาพศิษย์เก่าและพันธะสัญญาใช้ทุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการอภิปรายผลสามารถสรุปเป็นรายชื่อได้ว่า

(1) ความผูกพันต่อองค์การของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจากภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Podsakoff et al. (1990) ที่ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยของบุคคลต่างๆ ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สรุปว่าผู้นำแบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลัก จนเกิดความผูกพันต่อองค์การ ที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการคือ บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตามกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่มกำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูงให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคลและกระตุ้นการใช้ปัญญา

(2) ความผูกพันต่อองค์การของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับ แนวคิดของ Sonnenberg (1993: 16-17 อ้างถึงสุรินทร์ ชาลากุลพฤติ, 2551: 12) ที่เสนอว่าความจงรักภักดี (Loyalty) เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงบุคลากรจะรู้สึกมีความสุขต่อการมาทำงานและเชื่อว่าที่เขาทำงานนั้นมีความหมายและสนับสนุนต่อองค์การ รวมถึงเชื่อว่าจะได้รับการยอมรับและได้รางวัลอย่างยุติธรรม ดังนั้นการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การจึงเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถแยกขาดออกจาก การสร้างความผูกพันในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990 : 1-18) เสนอว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การว่ามีองค์ประกอบสำคัญที่ ได้แก่ ความท้าทายในงาน ความชัดเจนในบทบาท ความชัดเจนในเป้าหมาย ความยากในการบรรลุเป้าหมาย สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญคือการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤเบศร์ สายพรหม (2548) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้

ความยุติธรรมในองค์การความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(3) ความผูกพันต่อองค์การของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจาก บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับแนวคิดของ Stringer (2002: 9) ที่กล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงานได้เพิ่มขึ้น ซึ่ง Stringer ได้เน้นในเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านการเพิ่มผลิตผลของงานและลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การโดยตรง และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย (2553 : 281) ที่เสนอว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ และสมรรถนะหลักในการทำงาน มีผลเป็นอย่างมากในการทำให้กรมราชทัณฑ์ไปสู่ความเป็นเลิศ (TRI-C : Climate, Commitment, Competencies) ผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อปัจจัยทั้งสามเป็นพิเศษ ด้วยการจัดบรรยากาศของกรมราชทัณฑ์ให้เป็นองค์การที่สร้างความเป็นมิตรต่อกัน สร้างความรู้สึกความผูกพันต่อองค์การ และเพิ่มสมรรถนะหลักของเจ้าหน้าที่กรมราชทัณฑ์ โดยอาศัยการฝึกอบรม ในการทำให้เกิดการพัฒนา เพราะทำให้ความรู้ความชำนาญด้านต่างๆ ของคนสูงขึ้น การพัฒนาก็ย่อมจะสูงตามไปด้วย การศึกษาดีย่อมจะทำให้รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีการศึกษาดีย่อมเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพ องค์การที่มีคนมีคุณภาพเป็นสมาชิกก็ย่อมพลอยมีคุณภาพไปด้วย ผู้นำที่มีการศึกษาดีย่อมมีคุณภาพดียิ่งขึ้น การติดต่อที่เฉลียวฉลาดอันเกิดจากการศึกษา ย่อมก่อผลประโยชน์ด้านการพัฒนาการ

(4) ความผูกพันต่อองค์การของสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยได้รับอิทธิพลทางตรงจากวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสอดคล้องกับแนวคิดของ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540: 28-29) ซึ่งเสนอว่า วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยสร้างความผูกพันองค์การทั้งนี้เพราะ สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์การยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับลงโทษสิ่งต่างๆ เหล่านี้บุคลากรใหม่ๆ จะค่อยๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังช่วย จัดระเบียบในองค์การ

ถ้าบุคลากรเรียนรู้เข้าใจและยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่องค์กรคาดหวังบุคลากรก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิดการทำงานและการประพฤติปฏิบัติกันนานเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตามผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานย่อมได้รับการลงโทษกำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์การของตนเองแล้ววัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆ ในองค์กรของตน และลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติ อยู่เสมอวัฒนธรรมองค์การเป็นค่านิยมความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่ เป็นปกติวิสัยคนเคยชินกลายเป็นนิสัยดังนั้นสมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อการเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Newman and Nollen (1996) ศึกษาความสอดคล้องของการจัดการทำงานกับวัฒนธรรมของชาติโดยใช้บุคลากรจาก 176 แห่งใน 18 ประเทศ โดยใช้แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) พบว่า คนงานที่มาจากวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจในระดับต่ำจะมีการปฏิบัติงาน (เช่น ผลผลิตและการขาย) ในสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วมได้สูงกว่าคนงานที่มาจากวัฒนธรรมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจในระดับสูงในสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วม น้อยและพบว่าความสอดคล้องกันระหว่างวัฒนธรรมในชาติกับวัฒนธรรมองค์การมีผลด้านบวก ต่อผลที่เกิดจากการทำงานเช่นความพึงพอใจในการทำงาน

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทย ได้พัฒนาแนวคิดมาจากทฤษฎีการจัดการที่สำคัญหลายด้าน อาทิ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความยุติธรรมในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านบรรยากาศองค์กร

ด้านสมรรถนะหลัก และด้านองค์กรแห่งความผูกพันการพัฒนา รูปแบบดังกล่าว ได้ผ่านการวิเคราะห์รูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) โดยอาศัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือรูปแบบลิสเรล (Linear Structural Relationship Model or LISREL Model) ซึ่งถือว่ามียุคแข็งเนื่องจากการทดสอบกลุ่มตัวแปร ด้วยการวิเคราะห์เส้นทางพร้อมๆ กันทำให้ลดความคลาดเคลื่อนจากการแยกวัดทีละตัวแปร นอกจากนี้ ด้วยรูปแบบดังกล่าวผู้วิจัยยังสามารถพิสูจน์ความสอดคล้องของข้อมูลในเชิงประจักษ์ได้ ด้วยการปรับรูปแบบให้มีความสอดคล้อง ก่อนจะนำมาอภิปรายจริง นอกจากนี้

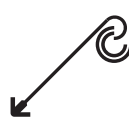
ผู้วิจัยยังใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อรองรับข้อจำกัดในกรณีที่การวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ไม่ครอบคลุม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการปัจจัยเพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสถาบันการพลศึกษาในประเทศไทยจะต้องอาศัยทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เข้ามาปฏิบัติการร่วมกันซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ความสำคัญของ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์การ มีผลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันผู้บริหารจำเป็นต้องเอาใจใส่ต่อปัจจัยทั้งสามเป็นพิเศษ ด้วยการจัดบรรยากาศของสถาบันการพลศึกษาให้เป็นองค์การที่สร้างความสัมพันธ์กัน สร้างความรู้สึกความผูกพันต่อองค์การ สร้างวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเป็นมิตรต่อกัน และมุ่งเน้นการสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นจริงในองค์การบรรยากาศองค์การ มีความสำคัญต่อความผูกพันของสถาบันการพลศึกษาในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ อีกในทุกปัจจัย เนื่องจากบรรยากาศองค์การ เป็นแกนหลักที่สร้าง ให้เกิดความแตกต่างของคนในองค์การ และคนในองค์การเป็นแกนหลักที่จะพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นหน้าที่ของผู้ที่เป็นหัวหน้าในปรับปรุงบรรยากาศในการทำงานเพื่อช่วยให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นหน้าที่หลักของเจ้าหน้าที่ทุกคนที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานในสถาบันการพลศึกษา

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยผลักดันในการสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น เพราะปัจจัยดังกล่าวช่วยคนในองค์การ มีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความสำเร็จขององค์การ ช่วยลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าไป สะท้อนถึงระดับของการมีส่วนร่วม และคงอยู่กับองค์การของบุคลากร สร้างความมุ่งมั่น ความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์การ ทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยอมรับในเป้าหมายขององค์การ บุคลากรจะมีระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การสูงกว่าและการขาดงานจะมีอัตราต่ำกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย ความผูกพันต่อองค์การจะแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยดังกล่าวเป็นงานวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) ซึ่งทำการเก็บในช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้นผู้ที่สนใจจะนำรูปแบบดังกล่าวไปศึกษาในลักษณะของการวิจัยในระยะยาว (longitudinal studies) ก็จะสามารถทำให้เห็นภาพของการวิจัยที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การวิจัยดังกล่าวใช้วิธีรวมองค์ประกอบของแต่ละตัวบ่งชี้ให้เป็นตัวแปรสังเกตได้ เนื่องจากมีตัวบ่งชี้ในการวิจัยค่อนข้างมาก หากผู้ที่สนใจจะหันมาใช้วิธีการหาค่า การวิเคราะห์



องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The Second orders factor analysis) ในส่วนของรูปแบบการวัด (measurement model) โดยไม่ใช้วิธีรวมตัวบ่งชี้ก็จะทำให้ภาพของกรอบแนวคิดนี้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า อาจจำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลจำนวนมากกว่าที่เป็นอยู่เนื่องจากผลของการวิเคราะห์ดังกล่าวจะมีค่าพารามิเตอร์เป็นจำนวนมากขึ้น

3. ผู้วิจัยใช้เทคนิควิเคราะห์เส้นทาง เพื่อหาค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อความผูกพันของสถาบันการพลศึกษา ผู้ที่สนใจจะต่อยอดผลงาน อาจจะทำทดลองการวิเคราะห์ โดยทำรูปแบบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบ โดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง ชนิดกลุ่มพหุคูณพหุคูณจะทำให้ได้มิติของรูปแบบในเชิงเปรียบเทียบได้

4. รูปแบบที่ได้จากการวิจัย ได้มาจากส่วนของการวิเคราะห์เส้นทางส่วนหนึ่ง และได้มาจากการวิเคราะห์เนื้อหาอีกส่วนหนึ่งดังนั้นผู้ที่สนใจจะต่อยอดงานดังกล่าว สามารถพัฒนาแบบทั้งสองส่วน สร้างเครื่องมือวัด และนำมาวิเคราะห์เส้นทาง สำหรับสถาบันการพลศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่สนใจได้

5. สำหรับผู้ที่สนใจในเรื่อง คุณธรรมจริยธรรมในการนำไปสู่ การจัดการองค์การสู่ความผูกพัน อาจเพิ่มเติมตัวแปรดังกล่าว และออกเครื่องมือวัดที่เหมาะสม อาทิ แบบสังเกต หรือทำวิจัยเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in depth interview) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ประกอบเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ในเชิงลึกได้ในโอกาสต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชฎาภา ประเสริฐทรง. (2541). ความผูกพันต่อสถาบันของนักศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ การบริหารการศึกษามหาบัณฑิต. สมุทรปราการ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.
- นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของทัศนคติต่อบรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤเบศร์ สายพรหม. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2553). **ตัวแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศ ของกรมราชทัณฑ์**. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการ.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2551). **สังคมวิทยาองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุรินทร์ ซาลากุลพถุณี. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของบุคลากรต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการแนะแนว, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2540). **การเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน และญี่ปุ่น**. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allen, N.J. and J.P. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **The Journal of occupational Psychology**, 63: 1-18.
- Bowditch, J.L and A.F. Buono. (1994). **A primer on organizational behavior**. (3rd ed.). NewYork: John Wiley & Sons.
- Gilliland, S.W. and J.C. Langdon. (1998). "Creating Performance Management Systems That Promote Perceptions of Fairness." **Performance Appraisal**. 209-243. Edited by J. W. Smither San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1997). **Cultures and Organizations: Software of the Mine**. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Newman, K. L. (1996). Culture and congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. **Journal of International Business**. 27 (4): 753-771.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). "Transformational leader behavior and their effects on followers trust on leader, Satisfaction, and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Stringer, R.A. (2002). **Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect**. Pennsylvania State University.Prentice Hall.
- Yukl, G. (1998). **Leadership in organizations**. (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.