

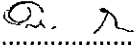
ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

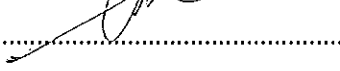
เรืองอุไร โดประภากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา  
กันยายน 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

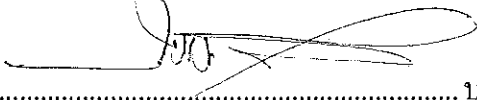
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ เรืองอุไร โตประกากร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

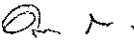
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.อุดม รัตนอำพร โสภณ)


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สถาพร พงษ์ตฤกุล)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

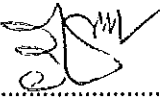
  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)

  
..... กรรมการ  
(ดร.อุดม รัตนอำพร โสภณ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สถาพร พงษ์ตฤกุล)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชลิ มาพุทธ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ...21... เดือน ...กันยายน... พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.อุดม รัตนอัมพรโสภณ อาจารย์  
ที่ปรึกษาหลัก ดร.สถาพร พฤษพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทาง  
ที่ถูกต้องตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา  
ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการและกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้  
กรุณาให้ความรู้และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและ  
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความกรุณา  
และความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ  
ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ให้มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2  
ผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดและคุณครูทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ  
สนับสนุนและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่บิดาแม่  
บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา  
และประสบความสำเร็จตราบนานเท่านานนี้

เรื่องอุไร โตะประภากร

56921081: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน/ ความผูกพันองค์กรของครู/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ระยอง เขต 2

เรื่องอุไร โตประภากร: ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 (WORKING ENVIRONMENT FACTORS  
AFFECTING ORGANIZATION COMMITMENT OF TEACHERS UNDER THE RAYONG PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE2) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: อุดม รัตนอำพร โสภณ,ก.ค.,  
สถาพร พงษ์พิบูล, ปร.ค. 152 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำนวน 297 คน เครื่องมือ ที่ใช้ใน  
การวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพัน  
องค์กรมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .48 - .89 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .43 - .88 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91  
แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง  
.50 - .89 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีค่าอำนาจจำแนก  
รายข้ออยู่ระหว่าง .42 - .88 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความผูกพันองค์กรของครู ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร  
ลักษณะสร้างสรรค์และบรรยากาศองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2  
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์  
ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับความผูกพันองค์กรของครู ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์  
โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ด้านความอบอุ่นสนับสนุน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์  
ด้านมุ่ง ไม้ตรีสัมพันธ์และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อ  
ความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 และร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กร ได้ร้อยละ 75.70 โดยมีสมการพยากรณ์ในรูป  
สมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Y' = .32 + .63 (X_{3,4}) - .19 (X_{2,4}) + .17 (X_{1,2})$$

$$Z' = .65 (Z_{3,4}) - .18 (Z_{2,4}) + .15 (Z_{1,2})$$

56921081: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: WORKING ENVIRONMENT FACTORS/ ORGANIZATION COMMITMENT OF TEACHERS/ THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 RUANGURAI TOPRAPHAKORN: WORKING ENVIRONMENT FACTORS AFFECTING ORGANIZATION COMMITMENT OF TEACHERS UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. ADVISORY COMMITTEE: UDOM RATANAUMPORN SOPHON, Ph.D., SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D. 152 P. 2018.

The purposes of this research were to study working environment factors those affect the organization commitment of teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2. The samples were 297 teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2 selected by stratified random sampling technique. The research instrument was a five rating scales questionnaire comprised of 4 sets as followed, the organization commitment with the discrimination power between .48 - .89 and reliabilities was .89, The transformation leadership with the discrimination power between .43 - .88 and reliabilities was .91, The creative organization culture with the discrimination power between .50 - .89 and reliabilities was .93 and The organization climate with the discrimination power between .42 - .88 and reliabilities was .88. Data were analyzed by mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple linear regression analysis.

The findings were as follows.

1. The organization commitment, the transformational leadership factors, creative organization culture factors and organization climate factors of teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2, as a whole and each aspects, were at high level.
2. The organization commitment of teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2 had positive correlation at high level with the transformational leadership factors, creative organization culture factors and organization climate factors at statistical significant of .01 level.
3. The warmth and support of organization climate factors, the affinitive of creative organization Culture factors and the inspiration motivation of transformational leadership factors affected the commitment of teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2 and could predict the organization commitment of teachers under the Rayong Primary Educational Service Area Office 2 at 75.70 percent, with statistical significant level at .05. The equations of the organizational commitment of teachers were showed as follows.

$$\hat{Y} = .32 + .63 (X_{3,4}) - .19 (X_{2,4}) + .17 (X_{1,2})$$

$$\hat{Z} = .65 (Z_{3,4}) - .18 (Z_{2,4}) + .15 (Z_{1,2})$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
คำถามในการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย .....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2.....	15
ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร .....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	72
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	72
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ .....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	75
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	77

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	78
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	78
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	101
อภิปรายผลการวิจัย .....	106
ข้อเสนอแนะ .....	118
บรรณานุกรม .....	120
ภาคผนวก .....	134
ภาคผนวก ก .....	135
ภาคผนวก ข .....	139
ภาคผนวก ค .....	147
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	152

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบ จุดเด่นและข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์กรแบบต่างๆ .....	52
2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา .....	60
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....	72
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์กร โดยรวมและรายด้าน .....	80
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์กร ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร .....	81
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์กร ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ .....	82
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์กร ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร .....	83
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน .....	84
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	84
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	85
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	86
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล .....	87
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้าน .....	88
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งความสำเร็จ .....	88



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15	89
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งจัดการแข่งขัน .....	89
16	90
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งบุคคล .....	90
17	91
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ .....	91
18	92
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้าน .....	92
19	92
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างองค์การ .....	92
20	93
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การด้าน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ .....	93
21	94
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การด้าน การให้รางวัลตอบแทน .....	94
22	95
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การด้าน ความอบอุ่น สนับสนุน .....	95
23	96
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 .....	96
24	97
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์การ โดยรวมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 .....	97
25	98
ค่า Tolerance และ Variance inflation factor (VIF) ของตัวแปรอิสระในด้านปัจจัย แวดล้อมในการทำงาน .....	98
26	99
การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ ความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 .....	99

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27	100
ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 .....	
28	148
ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต2.....	
29	149
ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2ด้านปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร .....	
30	150
ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2ด้านปัจจัย วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ .....	
31	151
ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2ด้านปัจจัย บรรยากาศองค์การ .....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
2	ลำดับชั้นความต้องการของ .....	24

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดทิศทางการปฏิรูปการศึกษาไว้อย่างชัดเจนว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาที่ดีกว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (สุจิตรา ศรีถวิล, 2553, หน้า 5 - 7) ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาโดยทั่วไปที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข

สถานศึกษาเป็นองค์กรซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษา ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาก็คือครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งหมายถึงความผูกพันต่อโรงเรียน ความผูกพันต่อหน้าที่การสอน และความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา พบว่า การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประสบกับปัญหามีการโอนย้ายของครูค่อนข้างมาก รวมถึงสภาวะปัญหาทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ค่าครองชีพที่สูงขึ้นส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของครูลดลง มีปัญหาหนี้สินเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้การอุทิศตนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครู จึงทำได้ไม่เต็มที่ มีการขาดงานมากขึ้นนางานอื่นเข้ามาทำระหว่างเวลาปฏิบัติการสอน เกิดปัญหาในที่ทำงานและต้องการย้ายสถานที่ทำงาน หรือลาออกจากงาน (สรัญญา นवलลออ, 2544)

ปัจจุบันทุกหน่วยงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนให้ความสำคัญกับ “คน” มากขึ้น โดยถือว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กรหรือเป็นทุนมนุษย์ “Human capital” ที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย คนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ และไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้แบบคนต่อคน เนื่องจากศักยภาพของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งพบว่า การแสดงศักยภาพของบุคคลในองค์กร ขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กรและการผสมผสานระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรและบุคคลเป็นสำคัญ กล่าวคือ เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในองค์กรใดก็ย่อมหวังว่าจะได้พบกับสภาพแวดล้อมที่ดี เอื้ออำนวยให้ตนเองสามารถใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ และสามารถตอบสนองต่อความพึงพอใจของตนเองได้ องค์กรใดก็ตามที่สามารถตอบสนอง

ความต้องการทำให้บุคคลก้าวไปถึงเป้าหมายที่เขาได้ตั้งไว้ บุคคลนั้น ๆ ย่อมต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างสุดความสามารถในทางตรงข้ามหากองค์กรใดไม่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลได้ย่อมเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ยาก และอาจส่งผลกระทบทางลบต่อองค์กรได้ (กรกฎ พลพานิช, 2540)

ความผูกพันองค์กร (Organizational commitment) เป็นความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กร หากสมาชิกขาดความผูกพันองค์กรจะส่งผลให้เกิดความสูญเสียขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เช่นรูปแบบของขวัญกำลังใจของบุคลากรจะนำมาซึ่งการสูญเสียทรัพยากรบุคคล การลดลงของผลผลิต เสียเวลาในการคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากรใหม่โดยความผูกพันองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออก ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าบุคคลมีความผูกพันองค์กรมากขึ้น แนวโน้มที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรก็ลดน้อยลง (ศิริวรรณ พิภพ, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Steers (1977, p. 46) พบว่าความผูกพันองค์กร (Organizational commitment) สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า - ออกจากงาน (Turnover) ของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่อง ความพึง - พอใจในการปฏิบัติงาน (Job satisfaction) ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงานของบุคคลในองค์กรด้วย ดังนั้นการสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน องค์ประกอบเหล่านั้นอาจมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการเกิดความผูกพันองค์กรของบุคคล เช่น การทำงานร่วมกันระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นส่วนของการกำหนดเป้าหมายของงาน การควบคุมดูแล ตลอดจนการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งภาวะผู้นำในแต่ละบุคคลมีแตกต่างกัน จึงส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่แตกต่างกัน (Steer, 1991, p. 79) ความผูกพันองค์กรนั้นครอบคลุมถึงซึ่งมากกว่าความพึงพอใจในงานที่ทำ ด้วยเหตุนี้เองจึงถือได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะคอยผูกมัดใจพนักงานให้ทำงาน และอยู่ร่วมกับองค์กรไปนาน ๆ ดังนั้น ความผูกพันองค์กรจึงมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งความผูกพันองค์กรจะค่อย ๆ พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง เป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจให้พนักงานหรือบุคลากรปฏิบัติงานอย่างอุทิศตนเพื่อองค์กร แต่ในทางกลับกันถ้าบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และความภักดีต่อองค์กรแล้ว เมื่อมีปัญหาจึงเกิดความอึดอัด ไม่พึงพอใจต่องานที่ทำหรือมีสิ่งเร้าอื่นเข้ามาเช่น มีหน่วยงานใหม่ให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็จะลาออกจากงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องมาสร้างคนใหม่ ๆ เป็นการเสียเวลา และ ทรัพยากรอย่างมาก ตลอดจนขวัญและกำลังใจและความเชื่อมั่นของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (วรารักษ์ ลิเลศพันธ์, 2557, หน้า 2)

การสร้าง<sup>๑</sup>ความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กรจึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่รับผิดชอบทางการศึกษา ครุ<sup>๒</sup>นับว่าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ซึ่งมีหน้าที่และภารกิจร่วมกันในการพัฒนาเยาวชนไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ดังนั้นเมื่อครุมีความผูกพันองค์กรแล้วย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีมีความพร้อมที่จะได้รับการส่งเสริมและการปฏิบัติงานโดยรวมดี (Steers, 1977, pp. 45 - 56) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันว่าความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความผูกพันองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sager, Griffeth & Hom, 1998) คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (จารุวรรณ โหระ, 2541) วัฒนธรรมภายในองค์กรมีผลต่อความผูกพันองค์กร (เจลิชว ภากะสัย, 2550) และคุณลักษณะของผู้นำมีผลต่อความผูกพันองค์กร (ภัทรา สุภา, 2551) นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับความผูกพันองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน บรรยากาศองค์กรและภาวะผู้นำของครุ (ศิริพร นาคสุวรรณ, 2548) และงานวิจัยของ สาธิต รินเรใจ (2549) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ลักษณะบุคคลด้านชีวสังคมด้านจิตวิสัย ความเชื่อถือระหว่างบุคคล การรับรู้ในบทบาทและบรรยากาศภายในองค์กร เป็นต้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยมีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 87 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับประถมศึกษา จำนวน 70 โรงเรียนและโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษา (ขยายโอกาสทางการศึกษา) จำนวน 17 โรงเรียน ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ใน 3 อำเภอของจังหวัดพะเยา ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอเวียงจันทน์ และอำเภอเขาชะเมา มีจำนวนครุรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดจำนวน 1,302 คน ในปัจจุบัน พบว่า โรงเรียนหลายโรงเรียนมีสภาพอัตรากำลังครุที่ขาดแคลนเนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น การเกษียณอายุราชการปกติ การเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด การขอโอนย้าย การลาออก เป็นต้น โดยปัญหาการขอโอนย้ายออกจากพื้นที่ของครุมีค่อนข้างมากในช่วงปีการศึกษา 2558 - 2560 พบว่า มีการขอโอนย้ายทั้งหมดจำนวน 120 คน และร้อยละ 95 ของจำนวนครุที่ขอโอนย้ายทั้งหมด ให้เหตุผลในการขอโอนย้ายส่วนใหญ่ คือ ต้องการกลับภูมิลำเนาเดิม ต้องการย้ายเพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรสต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงานและต้องการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2, 2560) จากเหตุผลต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นเพราะครุยังไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว ส่งผลกระทบและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษา เช่น

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง เนื่องจากมีครูไม่เพียงพอการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง ภาระงานครูเพิ่มมากขึ้นนอกเหนือจากภาระงานการสอน อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่าบุคคลที่มีความผูกพันองค์กรสูงจะมีแรงปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่เป็นสมาชิกกับองค์กร (ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553) และ George and Jones (1999, p. 96) ได้สรุปเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรไว้ว่า เมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขาก็จะมีความเชื่อมั่นในองค์กร เพราะเมื่อเขามีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กร ก็จะมีความคิดที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลงหรือย้ายที่ทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ โดยการทำงานให้มีคุณภาพประสิทธิภาพมากขึ้น

ความผูกพันองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ควรมีการศึกษาโดยเฉพาะว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและการที่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จหรือทำให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มกำลังความสามารถของตนเป็นการทำงาน เพื่อองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งการที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรเช่นนี้ได้ นั้น บุคลากรต้องมีความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง มีความรักและห่วงหาขององค์กรของตนเอง ผู้วิจัยจึงศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 และผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาในด้านของการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมความผูกพันองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
4. เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ ความผูกพันองค์กรของครูจากปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

## คำถามในการวิจัย

1. ความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 อย่างไร
4. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 อย่างไร
5. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 ได้หรือไม่

## สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2
2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2
3. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของเขต 2 โดยความผูกพันองค์การ (Organizational commitment) ผู้วิจัยศึกษาตามแนวคิดของ Mowday, Porter and Steer (1982, pp. 28 - 43) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ 2. การทำงานอย่างเต็มความสามารถ และ 3. ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ ส่วนการศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยศึกษาตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) 2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive



culture) โดยศึกษาตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) และ 3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดของ Likert and Likert (1976); Steers and Porter (1979); Kelly (1980) และ Dubrin (1984) ดังต่อไปนี้

1.1 ความผูกพันองค์การ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1.1.1 การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

1.1.2 การทำงานอย่างเต็มความสามารถ

1.1.3 ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ

1.2 ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 แบ่งเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

1.2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

1.2.2.1 ด้านมุ่งความสำเร็จ

1.2.2.2 ด้านมุ่งสัจการแห่งตน

1.2.2.3 ด้านมุ่งบุคคล

1.2.2.4 ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์

1.2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ

1.2.3.1 ด้านโครงสร้างองค์การ

1.2.3.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.2.3.3 ด้านการให้รางวัลตอบแทน

1.2.3.4 ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ปีการศึกษา 2560 รวมทั้งสิ้น 1,302 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ปีการศึกษา 2560 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 - 608) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการแบ่ง ได้จำนวนทั้งสิ้น 297 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยดังนี้

3.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.1.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1.2.1 ด้านมุ่งความสำเร็จ

3.1.2.2 ด้านมุ่งสัจการแห่งตน

3.1.2.3 ด้านมุ่งบุคคล

3.1.2.4 ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์

3.1.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

3.1.3.1 ด้านโครงสร้างองค์การ

3.1.3.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3.1.3.3 ด้านการให้รางวัลตอบแทน

3.1.3.4 ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

3.2 ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันองค์กร จำแนกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

3.2.2 ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

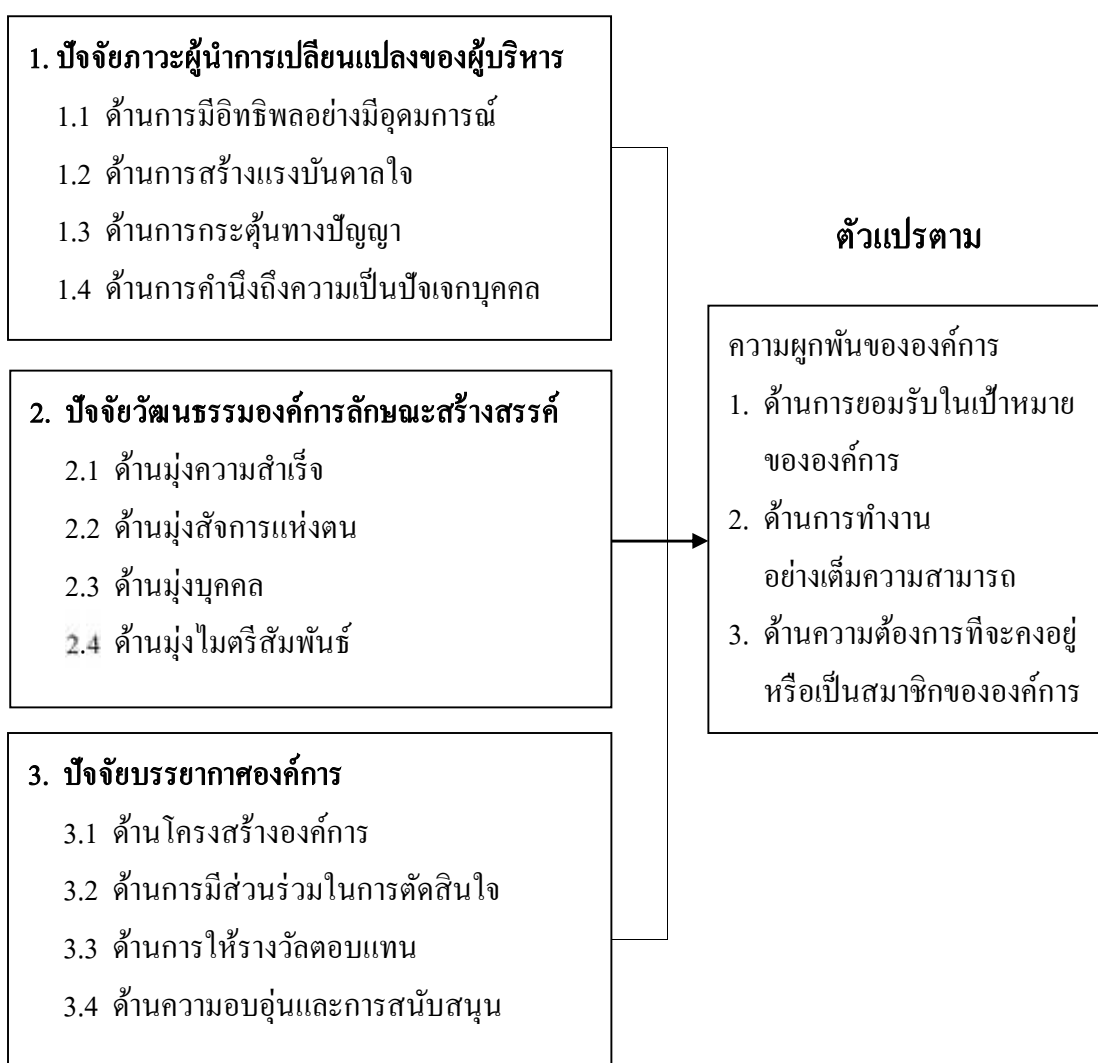
3.2.3 ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความผูกพันองค์กร โดยอาศัยแนวคิดของ Mowday, Porter and Steers (1982, pp. 28 - 43) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1. ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ 2. ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ 3. ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ ส่วนปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมากำหนดในงานวิจัยครั้งนี้ ดังนี้ 1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Transformational leadership) โดยศึกษาตามแนวคิดของ

Bass and Avolio (1994) 2. ปัจจัย วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture) โดยศึกษาตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) 3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Likert and Likert (1976); Steers and Porter (1979); Kelly (1980) และ Dubrin (1984) แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1

## ตัวแปรต้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1. ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2
2. ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารจัดการปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2
3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายของหน่วยงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความผูกพันองค์กร หมายถึง ความรู้สึกจงรักภักดี ความชอบ ความพึงพอใจ ความรู้สึกรักหวงแหน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ทั้งในด้านการทำงาน การทำกิจกรรม การมีส่วนร่วม การอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีข้อบ่งชี้จากลักษณะของพฤติกรรม 3 ด้าน ดังนี้
  - 1.1 การยอมรับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การแสดงตนว่ารู้สึกเห็นด้วยในภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของโรงเรียนโดยคำนึงถึงคุณภาพของงานและชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นสำคัญ
  - 1.2 การทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมายถึง ความตั้งใจ ความพยายาม ความเสียสละปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนอย่างเต็มที่
  - 1.3 ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความยึดมั่นในโรงเรียนปรารถนาที่จะอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียนต่อไป รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างเต็มใจ ไม่คิดย้ายไปโรงเรียนอื่น หรือลาออกจากโรงเรียน มีความรักและห่วงใยต่อโรงเรียน
2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ซึ่งประกอบด้วย
  - 2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติและความพยายามของ

ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น ดีขึ้นกว่าเดิม พัฒนาการความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร โดยมีการกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่เคารพยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม จึงทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจอบอุ่นใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตน

2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม สามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา สร้างความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำให้โอกาสผู้ตามในการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาในหน่วยงานหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมโดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขและผู้นำพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

2.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลาโดยประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านมุ่งความสำเร็จ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิก

มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายมีความสำคัญ และท้าทายความสามารถของตน

2.2.2 ด้านมุ่งสัจการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ที่เน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กร สมาชิกมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร สมาชิกมีความภูมิใจในงาน และเสียสละอย่างเต็มใจเพื่อให้งานสำเร็จ มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานของตน

2.2.3 ด้านมุ่งบุคคล หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กร ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเท่าเทียม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.2.4 ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล บรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่นเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรรับรู้และรู้สึกได้ทั้งในทางตรง และทางอ้อม และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กร แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องฉับไว

2.3.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการเข้าไป มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ยอมรับในความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และควรมีการเผชิญหน้ากันหรือแสดงออกอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้

2.3.3 ด้านการให้รางวัลตอบแทน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกรู้สึกปลอดภัยมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน โบนัส เบี้ยขยัน ค่าชมเชย เป็นต้น มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตาม ความสามารถและผลการดำเนินงาน

2.3.4 ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ ในความเป็นอยู่ของสมาชิก เช่น พยายามปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีมีความคล่องตัว ในการทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม สมาชิก มีความรู้สึกที่เป็นมิตรให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3. ครู หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2

4. ขนาดของโรงเรียน หมายถึงขนาดของโรงเรียนที่แบ่งโดยใช้จำนวนนักเรียนเป็นตัวกำหนด ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนทั้งหมดไม่เกิน 120 คน

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 121 - 600 คน

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนระหว่าง 601 - 1,500 คน

4.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

4.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาครอบคลุมพื้นที่ใน 3 อำเภอของจังหวัดพะเยา ได้แก่ อำเภอแม่จัน อำเภอวังจันทร์ และอำเภอเขาชะเมา โดยมีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 87 โรงเรียน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2
2. ความผูกพันต่อองค์กร
3. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร
  - 3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
  - 3.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์
  - 3.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ดำเนินการตาม โครงสร้างและระบบบริหารจัดการศึกษาแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยยึดหลัก “การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” อันจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 เป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความคล่องตัวยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ผู้เรียน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประชาชนทั่วไปได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือและศรัทธาของประชาชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้จัดบริการการศึกษาให้ทั่วถึงมีคุณภาพมาตรฐาน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 87 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย



ถึงระดับประถมศึกษาจำนวน 70 โรงเรียน และโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษา (ขยายโอกาสทางการศึกษา) จำนวน 17 โรงเรียน ซึ่งครอบคลุมพื้นที่ใน 3 อำเภอของจังหวัดระยอง ได้แก่ อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์ และอำเภอเขาชะเมา มีจำนวนครูรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดจำนวน 1,388 คน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจ เป็นกรอบการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการยกระดับคุณภาพการศึกษาปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำแห่งนวัตกรรมจัดการศึกษา สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่วิถีพอเพียง

### ค่านิยมองค์กร

Rayong 2 RACE “ระยอง 2 รับผิดชอบ มุ่งมั่น สร้างสรรค์สู่ความเป็นหนึ่ง”

R = Responsible ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

A = Alert รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

C = Creative สร้างสรรค์

E = Effective ประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์การลดความเหลื่อมล้ำ ทั้งด้านโอกาส และคุณภาพ
2. ยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้
3. ยุทธศาสตร์บูรณาการประสานความร่วมมือ
4. ยุทธศาสตร์รู้รักเหง้าเท่าทันสังคม

### เป้าหมาย

เด็กระยอง 2 ที่อยู่ในวัยการศึกษาภาคบังคับของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ต้อง

1. ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพทุกคน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องใส่ใจในการสร้างประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน

3. ทุกภาคส่วนของจังหวัดต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ต้องติดตามการทำงาน  
ทุกประเด็น และรายงานความเคลื่อนไหวเป็นระยะ

#### **กลยุทธ์การขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนรู้**

1. นักเรียนทุกคนอ่านออก เขียนได้ ภายใน 4 เดือน และผ่านการประเมินของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
2. นักเรียนมีผลการประเมินระดับชาติเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 50 ทุกสาระการเรียนรู้  
ที่ประเมิน
3. นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 ผ่านการประเมินการคิดเลขเร็ว จากการประเมินของ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
4. ทุกโรงเรียนมีผลการประเมินเฉลี่ยสูงกว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน และมากกว่า ร้อยละ 80 มีผลการประเมินเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ
5. นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 70 ผ่านการประเมินศัพท์ภาษาอังกฤษ จากการประเมิน  
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2
6. นักเรียนทุกคนมีโครงการด้านวิชาการ ด้านวิชาชีวิต และด้านวิชาชีพ ภาคเรียนละ  
1 โครงการ ในแต่ละด้าน
7. นักเรียนทุกคนต้องมีลักษณะกตัญญู รู้รักเหง้า เท้าตันสังคม อุทิศปัญญา รักษาวินัย  
มีรายได้ ใส่ใจสุขภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2560)

### **ความผูกพันองค์กร**

#### **ความหมายและความสำคัญของความผูกพันองค์กร**

ในปัจจุบันทุกหน่วยงานไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนต่างให้ความสำคัญกับ “คน” โดยถือว่าเป็นทรัพยากรอันมีค่าที่สุดเป็นทุนมนุษย์ “Human capital” ที่ส่งผลให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพ ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ก็มุ่งที่จะเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วก็ต้องการจะรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด ดังนั้นผู้บริหารและนักวิเคราะห์องค์กรต่าง ๆ จึงมีความสนใจและพยายามแสวงหาวิธีการที่จะรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้ยาวนานขึ้น ซึ่งในการศึกษาความต้องการของมนุษย์นั้น ก็เพื่อที่จะเข้าใจธรรมชาติความต้องการทางด้านต่าง ๆ ทั้งทางกายภาพและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์จนเกิดความพึงพอใจ เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจ รักและผูกพันกับองค์กรก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงาน

มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, หน้า 1 - 9) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

นลินี สุวรรณโชติ (2555, หน้า 27) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดี มีความห่วงใยในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม โดยยอมรับเป้าหมายขององค์กร แสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร เต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

สมพร อ้นศรี (2554, หน้า 6) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร ถ้าให้ผูปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากสมาชิกมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 98 - 99) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรที่สร้างประโยชน์ให้กับสังคมองค์กรที่ให้โอกาสแก่พนักงาน สมาชิกมักจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูงและทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแล รักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของของตน แก่ตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวเองว่าเราหรือของเรา เช่น องค์กรของเรา หน่วยงานของเราความผูกพันต่อองค์กรจะ มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การผูกพันในเชิงความรู้สึก (Affective commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร อันเนื่องมาจาก มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร
2. ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิก ต่อไป (Continuance commitment)

ฐาปะณี จุลินทร (2550, หน้า 12) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความรู้สึกลึกลงไปกว่าความจงรักภักดีที่จะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อองค์กร ในด้านบวก เป็นความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความผูกพันและเต็มใจที่จะทุ่มเทร่างกายแรงใจให้องค์กรมีการพัฒนาในทางที่ดี เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ

มะลิวัลย์ พรหมมีเดช (2548) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ โดยมีทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมที่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีข้อบ่งชี้ที่ออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับ เป้าหมายขององค์การ มีความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์การเพราะตระหนักว่าตนเอง เป็นส่วนที่สำคัญขององค์การและมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป โดยมี การแสดงออกซึ่งความผูกพันขององค์การใน 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อมั่น มีเจตคติ ทางบวกต่อองค์การ โดยมีความเชื่อว่าองค์การเป็นสถานที่ที่ดีและเหมาะสมกับตนมากที่สุดและ ยังรวมถึงความรู้สึกในการเป็นเจ้าของเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนการมีค่านิยมที่กลมกลืน ไปกับสมาชิกอื่น ๆ ภายในองค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังใจและกำลังกายเพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การมีความเสียสละและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

3. ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ หมายถึง การที่บุคคล มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกและถึงแม้จะมีงานลักษณะเดียวกัน ที่เสนอให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากองค์การเพื่อไปทำงานที่ใหม่

จิรารัตน์ ศรีเจริญ (2546, หน้า 14) สรุปความหมายของความผูกพันขององค์การว่า หมายถึง ทัศนคติความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การพร้อมทั้ง ทุ่มเทความสามารถเพื่อองค์การ จงรักภักดีต่อองค์การ แสดงพฤติกรรมที่มีค่านิยมกลมกลืนกับ สมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและ กำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ

วิชัย รวิพันธ์ (2546) สรุปความหมายของความผูกพันขององค์การว่า หมายถึง กลุ่มของ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่มีต่องานและองค์การความต้องการที่จะคงอยู่ในองค์การตลอดไป ความศรัทธาและการยอมรับในเป้าหมายรวมถึงค่านิยมขององค์การและความพยายามทุ่มเท ในการทำงานให้กับองค์การ

วิไล จิระพรพาณิชย์ (2541, หน้า 20) สรุปความหมายของความผูกพันขององค์การว่า หมายถึง ระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง ความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์การ แสดงออกมาในรูปของความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ให้องค์การ มีความเชื่อมั่นอย่างแน่อน ยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541, หน้า 31) สรุปความหมายของความผูกพันองค์กรว่า หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

ชฎาภา ประเสริฐทรง (2540, หน้า 29) สรุปความหมายของความผูกพันองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติอัน ได้แก่ ความคิดความรู้ที่บุคคลมีต่อองค์กร และต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรรวมถึงมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ตั้งใจทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

Charles (2006, p. 174) ได้ให้ความหมายว่าเป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่า คือ ระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลาสติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงาน และนอกจากนี้สิ่งที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบด้วย ความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจ ซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (Process) คือ แหล่งทรัพยากรในการสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Development Dimensions International (2005) ได้อธิบายความผูกพันในงานของพนักงานว่าหมายถึง สิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุข (People enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึง คุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น โดย

1. ความสุขของพนักงาน (People enjoy) หมายถึง พนักงานมีความสุขในสิ่งที่เขาได้ทำโดยงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมี

2. ความเชื่อ (Believe) หมายถึง การที่พนักงานได้รู้ว่าสิ่งที่เขานั้น มีความหมายต่องาน ต่อองค์กร และสังคมโดยรวมซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันในงานนอกจากนั้น การสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทุกวันในเรื่องของเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน

3. คุณค่า (Value) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการยอมรับจากองค์กรและได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไป โดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบทั้งในรูปของตัวเงินและสวัสดิการ บางครั้งการได้รับรางวัลจากหัวหน้าโดยการที่หัวหน้างานได้สื่อสารถึงสิ่งที่เขาได้ทำลงไปนั้นว่ามีคุณค่าและมีประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้ และมีความรู้สึกภาคภูมิใจในคุณค่าของตน

Mathis and Jackson (2003) อธิบายความผูกพันองค์กรว่า คือ ระดับ ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงาน และความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

Meyer and Herscovitch (2001) อธิบายความผูกพันองค์กรว่า คือ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมาย ขององค์กร อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

Newstrom and Davis (1997) นิยามความผูกพันองค์กรว่า เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานที่เป็นระดับความต่อเนื่องกับองค์กรในการปฏิบัติงาน เหมือนกับเป็นความเข้มข้นของแรงดึงดูดต่อเป้าหมายอื่น ๆ เป็นความเต็มใจของพนักงานที่อยู่กับองค์กรต่อไปในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อในการกิจและเป้าหมายขององค์กร และตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่าความผูกพันมีขอบเขตที่กว้างมากกว่าความจงรักภักดีที่มีอย่างสม่ำเสมอของพนักงานต่อองค์กร เป็นความผูกพันยึดเหนี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม นโยบายของบริษัท และลัทธิการลาออกของพนักงานลงได้

Steers and Porter (1991) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่ บุคลากรแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อ องค์กรมีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิก ขององค์กร การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุน และสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Allen and Meyer (1990) เสนอว่า ความผูกพันองค์กร เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Golden handcuff) ให้คนยังคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นสภาวะทางจิตของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบของความผูกพันสามด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพัน

อันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Werbel and Gould (1984) ที่กล่าวถึงความผูกพันองค์การว่าเป็นความยึดมั่นผูกพันทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์การ และ Farrell and Rusbult (1981) ให้นิยามความผูกพันองค์การว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะยังคงอยู่กับองค์การและมีความรู้สึกยึดมั่นทางใจต่อองค์การ

Eisenberger, Fasolo, and LaMastro (1990) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การเป็นทัศนคติซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งในองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการถือคุณสนับสนุนขององค์การและผลที่ตามมาคือ ความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การ

Yukl (1989) ให้ความหมายความผูกพันองค์การว่าเป็นผลที่บุคคลมีความเห็นด้วยต่อความต้องการของบุคคลอื่นและใช้ความพยายามมากในการที่จะทำตามความต้องการนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

Steers and Porter (1983, p. 442) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันองค์การของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม พบว่า นิยามความหมายของความผูกพันองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทางดังนี้

1. แนวทางแรก นิยามว่า ความผูกพันองค์การเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลจากการลงทุนลงแรงในองค์การจนมีผลงาน และไม่สามารถที่จะถอนทุนเหล่านั้นกลับคืนได้ การสร้างผลงานไว้ขององค์การทำให้เกิดพันธะหรือความผูกพัน โดยใช้เหตุผลทางเศรษฐศาสตร์เข้ามาอธิบายว่า บุคคลยังลงทุนลงแรงให้กับองค์การมากเท่าไรก็จะยังมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นเท่านั้น

2. แนวทางที่สอง นิยามความผูกพันองค์การในเหตุผลเชิงทัศนคติและความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์การ เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ เรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก (Affective commitment) ซึ่งเป็นภาวะที่บุคคลรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Mowday, Porter and Steers (1982, p. 27) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การมีความหมายว่าเป็นพันธะสัญญาหรือความสัมพันธ์อันเข้มแข็งของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทัศนคติสามประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์การซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาควุฒิจิตใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การและมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์การ

3. ความจงรักภักดี ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อ องค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์ องค์การให้ดียิ่งขึ้น

Buchanan (1974, pp. 533 - 546) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและความรู้สึก โดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีขององค์การ รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอก อีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันขององค์การ เป็นเงื่อนไขสำหรับองค์การทางสังคมที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่าความผูกพันของผู้จัดการต่อองค์การมีส่วนสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การเพราะผู้บริหารที่อยู่ตรงระดับนี้จะต้องมีความรับผิดชอบในการรักษาองค์การให้คงอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องการบริหารและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์การอยู่ในภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้โดยสรุปเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแสดงตน (Identification) เป็นความภาคภูมิใจในองค์การและการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การ
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ
3. ความภักดีในองค์การ (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

Hrebiniak and Alutto (1972, pp. 555 - 562) ให้ความหมายของความผูกพันขององค์การว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เป็นผลมาจากความสัมพันธ์หรือปฏิกริยาระหว่างบุคคลกับองค์การในรูปของการลงทุนทางกายและสติปัญญาในระยะเวลาหนึ่ง แล้วทำให้รู้สึกไม่เต็มใจที่จะละทิ้งองค์การไม่ว่าจะเพื่อเพิ่มรายได้ สถานภาพ ความอิสระของอาชีพ หรือการมีเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ก็ตาม



Sheldon (1971) ให้ความหมายว่าความผูกพันองค์กรว่าเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างเอกลักษณ์ของบุคคลกับองค์กร บุคคลจะพิจารณาจากการลงทุนของเขา ในองค์กร เช่น อายุ กำลังแรงงาน ระยะเวลาที่สูญเสียไปนั้นจะส่งผลตอบแทนคืนมาในรูปของ ค่าตอบแทน การยอมรับ ตำแหน่งหน้าที่ รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งส่งผลให้บุคคลรู้สึกผูกพัน กับการองค์กร

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปเป็นความหมายของความผูกพันองค์กร ได้ว่า เป็นความรู้สึกจงรักภักดี ความชอบ ความพึงพอใจความรู้สึกรักหวงแหน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สมาชิกประพฤติปฏิบัติ ทั้งในด้านการทำงานการทำความกิจกรรม การมีส่วนร่วม การอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีข้อบ่งชี้จากลักษณะของพฤติกรรม 3 ด้าน ดังนี้

1. การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การแสดงตนว่ารู้สึกเห็นด้วยในภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน โดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน และชื่อเสียงของโรงเรียนเป็นสำคัญ

2. การทำงานอย่างเต็มความสามารถ หมายถึง ความตั้งใจ ความพยายาม ความเสียสละ ปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียน อย่างเต็มที่

3. ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความยึดมั่นในโรงเรียน บรรดาหน้าที่ที่จะอยู่เป็นสมาชิกของโรงเรียนต่อไป รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรม ต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างเต็มใจ ไม่คิดย้ายไปโรงเรียนอื่น หรือลาออกจากโรงเรียน มีความรักและ ห่วงใยต่อโรงเรียน

#### **แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร**

Allen and Mayer (1990) กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคล มีความยึดมั่นต่อองค์กรและอาจจำแนกแก่นความคิดออกเป็น 3 แนวทาง คือ แนวทางที่เน้น ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective attachment) แนวทางที่เน้นต้นทุนที่รับรู้ (Perceived costs) และแนวทางที่เน้นพันธะ (Obligation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective attachment) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดนี้มาจาก Kanter (1968) ผู้ใช้คำว่า “Cohesion commitment” หรือการที่บุคคลมีความรู้สึกหรืออารมณ์ยึดติดกับกลุ่มของตนและจากแนวคิดของ Buchanan (1974) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการมีความรู้สึกยึดมั่นต่อเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์กรต่อบทบาทและต่อองค์กรของตน แต่แนวคิดที่เป็นที่นิยมอย่างมาก คือ แนวคิด ที่ได้จากงานวิจัยของ Mowday, Steers and Porter (1979) Porter, Crampon and Smith (1976) และ

Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น (Mowday et al, 1979) นอกจากนี้ Porter et al. ยังได้สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment questionnaire: OCQ) ขึ้นมาซึ่งได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระยะต่อมา

2. ต้นทุนที่รับรู้ (Perceived costs) Becker (1960) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลยังคงปฏิบัติกิจกรรมหรือทำงานต่อไปโดยคำนึงถึง “ต้นทุน” หรือ สิ่งที่จะสูญเสียไปหากยุติการทำงานนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าความผูกพันประเภทนี้จะพัฒนาโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผลทางเศรษฐกิจ (Economic rational) (Steven et al., 1978) ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดนี้ได้แก่ Aranya and Jacobson (1975) และ Ritzer and Trice (1969) ส่วน Kanter (1968) ได้เสนอคำว่า “Cognitive - continuance commitment” โดยอธิบายว่าเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลตระหนักว่าตนเองจะได้รับผลประโยชน์หากยังคงทำงานกับองค์กร และสูญเสียผลประโยชน์หากออกจากองค์กรไป

3. พันธะ (Obligation) เป็นแนวคิดที่ไม่ค่อยมีงานวิจัยกล่าวถึงหรือนำไปใช้ศึกษามากนัก แนวคิดนี้มีทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเชื่อเกี่ยวกับความรับผิดชอบที่บุคคลควรมีต่อองค์กร นักวิชาการบางคนได้อธิบายว่า พันธะเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ รวมถึงการออกจากองค์กรด้วย

Baron (1986, p. 165) ได้กล่าวว่า ระดับของความผูกพันองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลาย ๆ ประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจ และความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การย้ายออก และการลาออกลดน้อยลง

2. ความผูกพันองค์กรในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันองค์กรในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย ความพึงพอใจในงานระดับสูงเป็นผลมาจากความผูกพันองค์กร

Buchanan (1974, p. 533) แบ่งความผูกพันองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identifications) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรโดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรและถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเช่นกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ คือ การเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมขององค์การตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

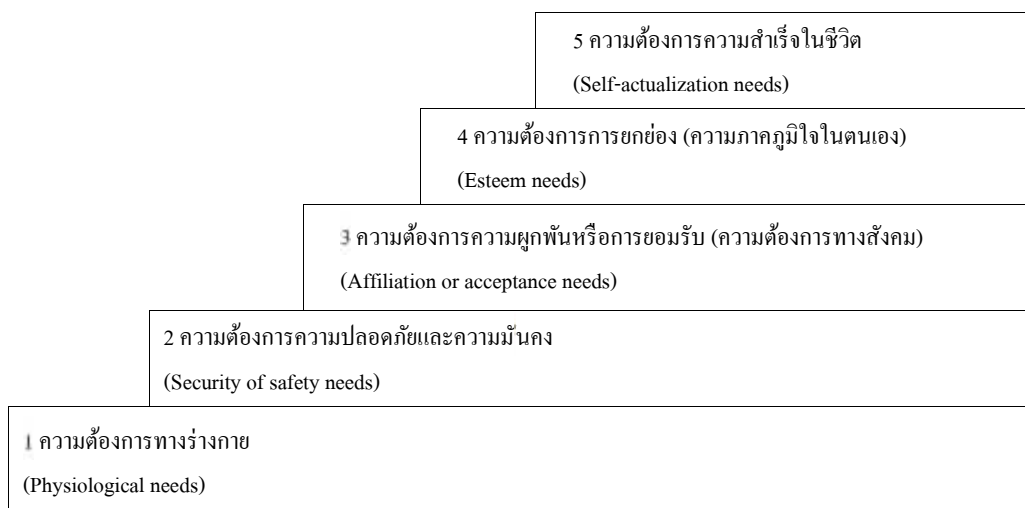
3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ ความรู้สึกรัก และผูกพันต่อองค์การยึดมั่นและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป เป็นความรักที่จะ ผูกติดกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

Sheldon (1971) ได้แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เป็น 2 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพ ภูมิฐานะ อายุการทำงาน ในองค์การ ระดับตำแหน่ง

2. ปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมในองค์การ ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การหรือหน่วยงานและ ความสามารถทางวิชาชีพ

Maslow (1943) ได้กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมี ความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป



ภาพที่ 2 ลำดับชั้นความต้องการของ(Maslow's hierarchy of human needs) (Maslow, 1943)

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ มนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรคอากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้วมนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation of acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้ และ ได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการสามารถแบ่งความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการในขั้นที่ 1, 2 และ 3 ตามลำดับขั้นความต้องการ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security of safety needs) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation of acceptance needs)

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วยความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization needs)

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการนี้ทำให้ทราบว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะความต้องการที่เป็นลำดับขั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจและพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความต้องการอยู่ในระดับใด หากผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นผู้บริหารก็จะสามารถจูงใจพนักงานให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการได้ ถ้าหากผู้บริหารล้มเหลวในการระบุความต้องการของพนักงานอาจส่งผลให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตอบสนองความต้องการของตนเอง แต่ไม่ได้เป็นไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (1969) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ [Relatedness needs (R)] เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อมเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

### ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยแวดล้อมในการทำงานออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

#### ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมของมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล้าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมเมืองสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวจะพบบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งใช้ภาวะผู้นำเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่ม ในปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชน

เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่ สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และในสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในเรื่องของเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผู้นำในปัจจุบันจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตามสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 94) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือ พฤติกรรมทางการบริหารที่ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้พนักงานได้มีความพยายามให้เกิดผลงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กรในอนาคต

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือ การที่ผู้บริหารองค์กรเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้ถึงคุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 73 - 74) สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือ การที่ผู้นำได้สร้างความรู้ความสามารถพัฒนาตนเอง ด้วยประสบการณ์การทำงานและการเรียนรู้ มีความรอบคอบในการคิดตัดสินใจ มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบน่าเชื่อถือ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสที่จะได้พัฒนา และได้อธิบายว่าคุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charismatic) หมายถึง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจในกระบวนการทำงาน ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีการจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้ตาม

### 3. การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual stimulation)

หมายถึง ผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ปรับปรุงหรือหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหาการคิดใหม่ การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านความคิดและสติปัญญา

### 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized consideration)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามและรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย

สมพร จำปานิล (2550, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ กระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะ ความสามารถ อิทธิพลและวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามหรือบุคลากรในกลุ่มร่วมกันใช้กระบวนการ สื่อความหมาย เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวสร้างแรงบันดาลใจแรงจูงใจทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร สร้างความเชื่อถือ ความศรัทธา ให้เกิดแก่ผู้ตามได้ มีความยืดหยุ่นในการบริหาร ซึ่งได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการประพฤติปฏิบัติดี มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการเคารพนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายขององค์กรแก่ผู้ตามได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจ

ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้เกิดกลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงานองค์กร ผู้นำจะส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาตนเองยกระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้นและหาวิธีการที่จะสนองตอบความต้องการดังกล่าว

สมควร ไกรพน (2549, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัตระหว่าง ผู้นำกับผู้ตามเป็นการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับหรือการสั่งการ โดยที่บุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลให้คนอื่นยอมตามได้จะเป็นผู้นำ ซึ่งอาจเป็นผู้นำแบบทางการหรือแบบไม่เป็นทางการ และผู้ยอมทำตามเขาหรือผู้ยอมรับในการใช้อิทธิพลของเขา เรียกว่าผู้ตาม

เสนห์ จุ้ยไธ้ (2548) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือ กระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำคือ ประมุขศิลป์ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (Power)เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (Acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stephen R. Covey (2004, pp. 254 - 255) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าคือการที่ผู้นำมีการประพฤติดีเป็นตัวอย่างที่ดีคือผู้ตาม สร้างความยอมรับนับถือมีความสามารถในการสร้างทีมในการทำงาน ชักจูงให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ สามารถใช้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรและได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่



1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้ตามมีการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่าง ๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักบทความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีการมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคตและจัดหางานในแต่ละส่วน ผู้นำต้องมีเป้าหมายในการสร้างแรงจูงใจซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำและสนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการทำงานเพื่อทำให้เกิดการยอมรับและสร้างแรงผลักดัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำที่ให้โอกาสในการกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคหาแนวทางใหม่ ๆ ร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำที่พิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงที่ความต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและพยายามตอบสนองความต้องการนั้น ๆ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้นในการทำงานทำให้ผู้ตามสามารถช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุง

Bernard M. Bass (1997, pp. 756 - 757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 องค์ประกอบคือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized influence/ Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม และยินดีปฏิบัติตามผู้นำผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและองค์กร ทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุนสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นพี่เลี้ยงได้

Daft (1994, p. 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของคนที่ เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคน ซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

Bovee (1993, p. 468) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การกระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์การ

Koontz and Wehrlich (1988, pp. 437 - 438) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรืออิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในเชิงอุดมคติแล้ว การที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยเต็มใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น และมีความเชื่อมั่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะไม่ใช่ผู้ที่ชอบอยู่ข้างหลังกลุ่มเพื่อผลักดันหรือคอยกระตุ้นให้กลุ่มทำงาน แต่จะวางตัวเองไว้ข้างหน้ากลุ่มคอยทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้งานก้าวไปข้างหน้าอีก ทั้งคอยสร้างอารมณ์ร่วมให้กลุ่มทำงานจนบรรลุเป้าหมาย เฉกเช่นการทำหน้าที่ของวาทยากรหรือผู้อำนวยการเพลงแห่งดนตรี และการพิสูจน์ว่าวาทยกรมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากน้อยเพียงใดย่อมสังเกตหรือวัดได้จาก ความไพเราะของเสียงดนตรีที่วงดนตรีวงนั้นบรรเลง ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจากจิตใจผู้อื่นเพราะ โดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

Bass (1985) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยมทัศนคติและความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น ดีขึ้นกว่าเดิมพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร โดยมีการกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม เป็นที่เคารพยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม จึงทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจอบอุ่นใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตน

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม สามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา สร้างความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำให้โอกาสผู้ตามในการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาในหน่วยงานหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมโดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขและผู้นำพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำที่คำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคลผู้จะนำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ให้โอกาสผู้ตามในการพัฒนาตนเอง สนับสนุน ช่วยเหลือ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

### ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับในระดับองค์กรในวงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (รุ่ง แก้วแดง, 2546)

ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลกและยืนยันว่า ทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ในทุกองค์กร

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ Yuk, Gary and Fleet (1992, pp. 175 - 176) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำ เช่นเดียวกับทฤษฎีของ Burns (1978) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวคนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่าและมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง Yukl (2006, p. 264) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ จงรักภักดี และเคารพยกย่องในตัวผู้นำ นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย



Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ Full Range โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) และเขียนหนังสือชื่อ Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership เพื่อเป็นการพัฒนาขยายกรอบความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ Full Range ซึ่งเขาทั้งสองได้ศึกษาอย่างกว้างขวาง และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสำคัญ และเหมาะสมกับบริบทของสภาวะการณ์ของโลกที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้าน โดยภาวะผู้นำ 3 ระบบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องคำนึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตนเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมสติอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และมีจุดประสงค์ร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานกับผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น

และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะสร้างและสื่อความต้องการที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น โดยผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่เป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อมั่น และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตามในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของผู้ตาม เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น

และความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่ายอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน แลการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ จูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งทีผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก โดยผู้นำจะต้องรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทนและมีจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management - by - exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ คือ ดำเนินให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การบริหารแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management - by - exception) เป็นการบริหารงานที่เกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามในเรื่องการแลกเปลี่ยน ชนิดกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำเชิงรุกจะเน้นการให้รางวัลเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จตามที่คาดไว้ ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จึงประกอบไปด้วยการแสวงหาข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้นำทราบความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไร ต้องแสดงบทบาทอย่างไร จึงจะทำงานได้สำเร็จ แรงจูงใจของผู้ตามจะสูงขึ้นถ้ามีความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้ตามกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ผู้ตามปรารถนา



### 2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management - by - exception)

เป็นการบริหารงาน โดยใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) トラบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล ถ้ามีอะไรผิดพลาดหรือมีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ผู้นำที่บริหาร โดยการวางเฉยจะเข้าไปแก้ไข

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - faire leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการที่กล่าวไว้เกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามที่ Bass (1990) กล่าวไว้ว่า ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) นั้น จะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงบริบทอย่างรวดเร็วของโลก ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่นและการสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง ภายนอกได้ดี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับสิ่งที่ Manz and Sims (1991) ได้เสนอ บทบาทผู้นำในศตวรรษที่ 21 ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำขั้นยอด” (Super leadership) โดยให้นิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ผู้นำสุดยอด คือ ผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง” (Leading others to lead the mselve) และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยมีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมของคน การมีสัมพันธภาพ โดยไม่สกัดกั้นความสามารถของคนและมีสิ่งที่เกิดขึ้น คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นการสร้างองค์กรตามแนวคิดใหม่ ของโลกปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป ในสภาวะปัจจุบันที่การสื่อสาร เทคโนโลยีต่าง ๆ มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้บริบทขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่สมาชิกในองค์กร รวมไปถึงผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงบริบทอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบันมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเลือกโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ซึ่งประกอบไปด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

(Inspiration motivation: IM) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) มาเป็นตัวแปรหนึ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

### **ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)**

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) โดยความหมายแล้วจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมในสังคม วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ค่านิยมร่วมกัน ปรัชญา ความเชื่อ คติฐาน การรับรู้ ปทัสถาน สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์คิดขึ้นและรูปแบบของพฤติกรรม วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะขององค์การ ซึ่งเป็นตัวชี้นำนโยบายขององค์การไปยังผู้ปฏิบัติ ในแต่ละองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ เป็นวัฒนธรรมที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์การนั้นอีกด้วย นักวิชาการได้พยายามจัดแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานขององค์การอย่างไร โดยมีสมมติฐานว่า วัฒนธรรมบางอย่างส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในทิศทางที่องค์กรต้องการและวัฒนธรรมบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน วัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งมากมายหลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่านว่าใช้ชื่ออะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น การแบ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ วัฒนธรรมแบบอำนาจนิยมและวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย วัฒนธรรมการแข่งขันและวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นต้น และภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบ สมาชิกในองค์การจะมีบรรทัดฐานของพฤติกรรมร่วมกัน ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานแห่งพฤติกรรมดังกล่าว โดยมีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

สุระพงษ์ เสถียมวงษ์ (2556, หน้า 69) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การมีการปฏิบัติร่วมกัน เกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์การนั้น ๆ มีการเชื่อมโยงผสมผสานกัน ระหว่าง ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อ ปทัสถานและการกระทำของสมาชิกในองค์การรวมทั้งนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ความสำเร็จขององค์การ จนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ

สุพัฒน์สร ศรีรุ่งเรือง (2554, หน้า 24) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนความเข้าใจร่วมกัน บรรทัดฐาน แนวประเพณีปฏิบัติที่บุคลากรในองค์การยึดถือ การแสดงออกที่เป็นที่ยอมรับและเป็นคุณค่าร่วม และถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยมีแกนในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

อุษณีย์ ฟองคำ (2554, หน้า 26) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นในองค์การซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดเจน สามารถจับต้องได้และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน วัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การทั้งในเรื่องปรับตัวขององค์การต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์การ

กรรณิการ์ ภูมิพันธ์ (2553, หน้า 40) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นการรับรู้ถึงระเบียบแบบแผนการปฏิบัติตนในการทำงาน การตีความค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ อันส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หรือแม้แต่สัญลักษณ์ที่ใช้แทนความหมายต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ทำแล้วทุกคนในองค์กรยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

นพมาศ ประภา (2552, หน้า 8) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ที่มีกันในองค์กรซึ่งพัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรและถ่ายทอดไปสู่สมาชิกรุ่นต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 258) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนของความเชื่อ ความคิดและสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กร คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ข้อบังคับทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ต่าง ๆ ปทัสถาน ค่านิยมเด่น ปรัชญา กฎระเบียบ และความรู้สึกลึก

วัลลี พุทโสม (2550, หน้า 138) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นการกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกัน และใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

ศิริพงษ์เสภาภาน (2548, หน้า 71) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐานและค่านิยม

เพ็ญศุภา พุ่มพวง (2547, หน้า 56) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทำงานด้วยหลักการและเหตุผล

Schein (1992) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผน วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม เป็นการพัฒนาและเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มสมาชิกในองค์กรในการจัดการกับปัญหาทั้งภายนอกและภายในองค์กรจนวิธีการปฏิบัตินั้นถือเป็นแบบแผน ค่านิยม ถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติต่อไป

Parker (1990) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนของการกระทำทั้งที่โดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ภายใต้ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากอดีต

กล่าวโดยสรุป คือ วัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบแผน วิธีการประพฤติปฏิบัติทั้งใน ด้านตนเองและด้านการทำงาน โดยเป็นผลสะท้อนมาจากความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ของบุคคล ในองค์การสืบเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบันและยังเป็นสิ่งที่ชี้นำการตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของ องค์การด้วย

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

**วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture)** ได้มีผู้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้

มุกดา คำอานา (2557) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ คือ การที่สมาชิกใน องค์การให้ความสำคัญต่อค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งความพอใจของบุคลากรในองค์การ คำนึงถึง ความสำเร็จ การมีไมตรีต่อกัน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง ส่งผล ให้งานและองค์การประสบผลสำเร็จ โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. มุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับความสำเร็จ ของงาน โดยมีการปฏิบัติงานที่เน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถ ปฏิบัติได้ มีการวางแผนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีการปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน ร่วมกันเมื่อเกิดความผิดพลาด

2. มุ่งเน้นสัจการแห่งตน หมายถึง การที่บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับผลงาน ซึ่งเกิดจากความศรัทธาในสร้างสรรค์ โดยเน้นที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงาน มีความพร้อมใน การปฏิบัติงานสูง ได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้มีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้และทักษะ ที่เหมาะสม

3. มุ่งเน้นบุคคล หมายถึง การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งเน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการสนับสนุน ความก้าวหน้า มีการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญ กับโอกาสพิเศษต่าง ๆ ของบุคลากร มีความภาคภูมิใจกับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงดูแลแนะนำ การทำงาน

4. มุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพที่มีต่อผู้ร่วมงาน มีลักษณะที่เป็นมิตร เป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจต่อกัน ยอมรับซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 73) กล่าวว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture) คือ องค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน ที่มุ่งส่งเสริม

ให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไมตรีสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการดังนี้

1. มุ่งความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานเป็นแบบมีเหตุผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น และมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทายความสามารถ

2. มุ่งเน้นสั่งการแห่งตน (Self - actualizing) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในทางสร้างสรรค์ เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงาน และเป้าหมายของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำ มีอิสระในการพัฒนาตนเองและมีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มุ่งบุคคล (Humanistic - encouraging) หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร การทำงานจะมีลักษณะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจในการทำงาน มีการดูแลเป็นพี่เลี้ยง สอนงานให้แก่กัน ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4. มุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะมุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมที่ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

Marquardt (1996) กล่าวว่า ลักษณะโดยภาพรวมขององค์กรแบบสร้างสรรค์จะเน้นที่การสร้างค่านิยมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้นำในองค์กรจะต้องเป็นแบบอย่างและมีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี เป็นลักษณะขององค์กรในอุดมคติ โดยมีลักษณะขององค์ประกอบ ดังนี้

1. เน้นความสำเร็จ หมายถึง องค์กรที่มีการวางแผนการทำงานอย่างรัดกุม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นที่การรับรู้เป้าหมายร่วมกัน องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เน้นสัจการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีการเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากร ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับการทำงานและข้อมูลพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในเชิงสร้างสรรค์และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเสมอ

3. เน้นบุคคลเป็นศูนย์กลาง หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับคนซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร มีผู้แนะนำแนวทางการทำงาน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นและทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. เน้นสัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ทุกสายงานมีความใกล้ชิดกัน ทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง ซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและผิดพลาด บรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่นเป็นกันเอง

Cooke and Lafferty (1989) เป็นองค์กรที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงานและความต้องการไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self - Actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยม และพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมกับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน

ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic - encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของ องค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจใน การทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แก่กัน ทุกคนในองค์กร ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

4. มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะการทำงาน อย่างสร้างสรรค์บนพื้นฐานความเป็นจริง สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจ ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถ อยู่ตลอดเวลาซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านมุ่งความสำเร็จ หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออก ในการทำงานที่มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิก มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายมีความสำคัญ และท้าทายความสามารถของตน

2. ด้านมุ่งสั่งการแห่งตน หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานที่เน้น ความต้องการของสมาชิกในองค์กร สมาชิกมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร สมาชิกมีความภูมิใจในงาน และเสียสละอย่างเต็มใจเพื่อให้งานสำเร็จ มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนางานของตน

3. ด้านมุ่งบุคคล หมายถึง องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กรได้รับการ สนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างเท่าเทียม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล บรรยากาศการทำงานมีความอบอุ่นเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันประสบการณ์ยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน

**วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)** มีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่องค์การมีดังนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ (Personal mastery) โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทศนคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดีคือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายริเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System thinking) ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร



พสุ เดชะรินทร์ (2549) กล่าวว่า การที่จะองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องประกอบด้วย

1. Openness to experience คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อ ประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของหลาย ๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากจะเรียนรู้

2. Encourage of responsible risk - taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากร ในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราริเริ่มหรือ ทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มี ความเสี่ยง ที่มากับสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญ ต่อการ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

3. ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ที่สำคัญคือ การ เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว และถ้าเรา ยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลวที่เราได้ ประสบมา

สรุปได้ว่า การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจ ยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ สามารถยอมรับใน ความล้มเหลวได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้อย่างแท้จริง

**วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence culture)** ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และ การสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์กรนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพ อนาคตที่ไม่แน่นอนได้ องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ (CIA: central intelligence agency) เป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้ ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์กรอัจฉริยะ เกิดมาจาก องค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge power) ที่จะเป็พลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริง ใน 3 ประการ คือ

1. ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge - base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร (Intelligence transfer gap: ITP) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

2. ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

3. ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคลเข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า องค์กรอัจฉริยะนั้นพัฒนามาจาก องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เต็มรูปแบบแล้ว ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มที่ คู่ความป็นอัจฉริยะขององค์กร สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้

**วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง** ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

Black and Porter (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยจำแนกออกเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. สถานะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์กรเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการจ้างเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร
2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควมรวมกิจการ
3. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งจะต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

4. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้ห้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลายด้านดังนี้

1. โครงสร้างองค์กรมีผลกระทบต่อ ระบบการติดต่อสื่อสาร รูปแบบการทำงาน และอำนาจบังคับบัญชาและการบริหาร ที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจมีการลดจำนวนคนในการทำงานลงเนื่องจาก ระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการพัฒนามากขึ้น ทำให้โครงสร้างองค์กร มีความกระชับสั้นลง การจัดโครงสร้างองค์กรก็เพื่อให้ บุคลากร หรือกลุ่มตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่มีในองค์กรไปรองรับกับแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อประสานให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ดี ช่วยลดความซ้ำซ้อน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่สมคูลเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2. กลยุทธ์ ทิศทาง พันธกิจขององค์กรอาจมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรให้มากขึ้น เช่น มีการเปิดรับสมาชิกใหม่ แนวคิด ค่านิยมใหม่ ๆ ก็จะเข้ามา แต่ในส่วนของทิศทางนั้นอาจต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงเนื่องจาก ความเชื่อ ค่านิยมเดิมยังมีอิทธิพล ต่อสมาชิกภายในองค์กร

3. กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารการตัดสินใจที่ดี มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผลมีการไตร่ตรองถึงผลดี ผลเสียของทางเลือกต่าง ๆ เปรียบเทียบกัน โดยมีข้อมูลสนับสนุนเป็นการตัดสินใจที่มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความชอบธรรม สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และเป็นการตัดสินใจที่จับไวทันเหตุการณ์นอกจากนี้โดยเหตุที่ปัจจุบันสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหารจึงไม่ใช่เป็นเพียงการแก้ปัญหาที่สะสมกันมาในอดีตหรือปัญหาในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะต้องวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและตัดสินใจล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการตัดสินใจที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ดีและกลัวที่จะตัดสินใจผิดพลาด เพราะการตัดสินใจที่ไม่ดีจะส่งผลตามมาในวงกว้างและการตัดสินใจที่ผิดพลาดหมายถึงความรับผิดชอบความเสียหายที่จะตามมา แต่เหนือความกลัวมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารภาครัฐต้องรับผิดชอบไปเหมือนดังที่ Herzberg and Snyderman (1959) นักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอเมริกันกล่าวว่าผู้บริหารในองค์กรไม่สามารถตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล เปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ แต่จะตัดสินใจด้วยเหตุผลที่จำกัดซึ่งก็จัดว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีพอสมควรแล้ว หรือพอใช้ได้แล้ว หรือพึงพอใจ

แล้วก็เพียงพอ การเลื่อนการตัดสินใจไปข้างหน้าเรื่อย ๆ ในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรทำ เพราะการตัดสินใจที่ฉับไว เด็ดขาด กล้าหาญและรอบคอบ โดยยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม เป็นสิ่งที่ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังจากผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่กล้าตัดสินใจ ก็จะเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ เพราะหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารองค์กรก็คือ “การตัดสินใจ”

4. กระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการรวบรวมทั้งลักษณะโครงสร้างขององค์กร ขอบข่ายการทำงาน ลำดับขั้นตอนการทำงาน การติดต่อประสานงานกันระหว่างคนภายในองค์กร องค์กรที่ดีต้องมีการเตรียมงานอย่างดี ไม่มีการสับสน วุ่นวายในการทำงาน ทุกคนต่างรู้หน้าที่ของตนเอง การทำงานทุกอย่างจะต้องมีกระบวนการ มีการกำกับตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ควรใช้การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลพร้อมทั้งมีการให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม

5. เทคโนโลยีที่มีใช้ในยุคปัจจุบัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ได้ถูกนำเข้ามาใช้ภายใน องค์กร และส่งผลให้กระบวนการทำงานได้เปลี่ยนรูปแบบไป ตัวอย่างเช่น การนำเอาเทคโนโลยีไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เข้ามาใช้ภายในองค์กร ทำให้การส่งข่าวสารไม่ต้องใช้พนักงานเดินหนังสืออีกต่อไป ตลอดจนลดการใช้กระดาษที่ต้องพิมพ์ข่าวสาร และสามารถส่งข่าวสารไปถึงบุคคลที่ต้องการได้เป็นจำนวนมากและรวดเร็ว หรือเทคโนโลยีสำนักงาน ที่เปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการทำงานและประสานงานในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ขององค์กร

6. วัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรวัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมบางอย่างอาจมีการเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

7. หน้าที่ของแต่ละบุคคลนักบริหารทราบดีว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งขององค์กร และทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรอีกด้วย ไม่ว่าองค์กรขนาดใดก็ตาม ดังนั้นการแบ่งขอบเขตหน้าที่ การจัดการ โครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน จะช่วยทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้แล้วการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานด้วย ซึ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนั้นองค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
  2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
  3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
  4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์การให้เหมาะสม
  5. สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
  6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม
- การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร

#### **วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening culture) ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้**

เกศรา รักษาติ (2549) กล่าวว่า ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป คือเมื่อมีการกำเนิดขึ้น จะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนา การพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการตื่นรู้ “Awakening organization” ขณะเดียวกันองค์กรแห่งการตื่นรู้ก็มีลักษณะเป็น “องค์กรซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้” องค์กรแห่งการตื่นรู้จะมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่น โดยลักษณะขององค์กรแห่งการตื่นรู้ที่ได้สรุปไว้ มีดังนี้

1. ระดับความตื่นตัว การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์กร จะอยู่ในระดับสูง
2. ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง

3. ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
  4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
  5. คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
  6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น
  7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้จะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่แข็งแกร่งขึ้น
- จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น จะพบว่ามีคล้ายคลึงกันทั้งในด้านลักษณะและองค์ประกอบหลัก ๆ แต่จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันบ้าง ดังนั้นเพื่อให้สะดวกแก่การเรียนรู้และการนำแนวคิดต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ผู้วิจัยจึงสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบ จุดเด่นและข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์กรแบบต่างๆ ดังตารางที่ 1 การเปรียบเทียบ จุดเด่นและข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์กรแบบต่าง ๆ

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบ จุดเด่นและข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การแบบต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ Cooke and Lafferty (1989)	วัฒนธรรมองค์การ แห่งการเรียนรู้ Peter Senge (1990)	วัฒนธรรมองค์การ อัจฉริยะ วิจารณ์ พานิช (2550)	วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลง Black and Porter (2000)	วัฒนธรรมองค์การ แห่งการเรียนรู้ เกศรา รักชาติ (2549)
<b>จุดเด่น</b> 1. สมาชิกองค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2. สมาชิกมีความผูกพันกับงานมีบุคลิกภาพที่พร้อมในการทำงานสูง 3. ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ 4. สมาชิกในองค์การมีความเป็นเพื่อนและจริงจังต่อกัน <b>ข้อจำกัด</b> การสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากร ในองค์การเพื่อการเป็นวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ ต้องเริ่มที่ผู้นำทุกระดับ เพื่อเป็นแบบอย่างให้บุคลากร	<b>จุดเด่น</b> 1. สร้างให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ หรือรักการเรียนรู้ และพัฒนาปรับปรุงตนเอง อย่างต่อเนื่อง 2. เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่น ๆ <b>ข้อจำกัด</b> หากบุคลากรในองค์การไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ไม่มีนิสัยใฝ่รู้ ก็จะไม่เกิดการพัฒนา ในองค์การต้องมีการร่วมมือกัน กำหนดวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน รวมทั้ง มีนโยบายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	<b>จุดเด่น</b> 1. บุคลากรในองค์การนี้ ต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความรู้ ความสามารถมาก 2. สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายโดยประยุกต์เอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนา งาน <b>ข้อจำกัด</b> องค์การต้องมีผู้นำที่มีการบริหารงานแบบมืออาชีพและบุคลากรต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงจะสามารถสร้างสรรค์พัฒนางานได้อย่างสมบูรณ์แบบ	<b>จุดเด่น</b> 1. เน้นความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2. บุคลากรมีความตื่นตัวทำงานอยู่ตลอดเวลา <b>ข้อจำกัด</b> การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องเป็นเรื่องที่ค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ ค่านิยม วิธีการปฏิบัติงาน ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้อาจต้องใช้เวลานาน ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง	<b>จุดเด่น</b> 1. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานในระดับสูง 2. บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน 3. บุคลากรในองค์การมีความเชื่อในค่านิยมร่วม มุ่งประโยชน์ส่วนรวม 4. มีพื้นฐานแนวคิดมาจากวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ <b>ข้อจำกัด</b> องค์การต้องมีพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มาก่อน จึงจะก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

สรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมที่เป็นอยู่ ณ ขณะนั้นขององค์การรวมถึงความสามารถของผู้นำองค์การว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมบางอย่างที่ไม่เหมาะสมให้ดีขึ้นได้อย่างไร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture) ซึ่งเป็นแนวคิดของ Cooke and

Lafferty (1989) เนื่องจากมีจุดเด่นในด้านส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีบุคลิกภาพที่พร้อมในการทำงาน อีกทั้งมีแนวคิดที่ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร โดยจุดเด่นดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร 2. ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ 3. ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร

### **ปัจจัยบรรยากาศองค์กร (Organization climate)**

แต่เดิมผู้บริหารและนักวิชาการยังไม่ได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์กร เพราะการบริหารธุรกิจ และลักษณะองค์กรเปรียบเสมือนกับองค์กรแบบเครื่องจักรที่สนใจในกระบวนการทำงาน เพื่อมุ่งหวังให้บริษัทสามารถผลิตงานออกมาให้ได้มากที่สุด เป็นมุมมองที่มองตรงเพื่อพัฒนาผลผลิตอย่างเดียว โดยไม่ได้สนใจผลกระทบในด้านอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดี เช่น บรรยากาศองค์กร หรือการพัฒนาบุคลากร มีเพียงเริ่มศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศทางสังคม ในปี ค.ศ. 1930 และพัฒนาเป็นการศึกษาที่เจาะลึกลงไปยังกลุ่มคนที่เล็กลง กลายเป็นการศึกษาบรรยากาศองค์กร ซึ่งเริ่มเป็นที่แพร่หลายในปี ค.ศ. 1968 เนื่องจากผู้บริหารองค์กร และนักวิชาการเห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีส่วนสำคัญต่อผลการทำงาน โดยรวมขององค์กร จนถึงยุคปัจจุบันที่ธุรกิจ อุตสาหกรรมต่าง ๆ ก่อกำเนิดขึ้นมากมาย บรรยากาศองค์กรก็ยังคงเป็นที่สนใจสำหรับผู้บริหาร และนักวิชาการอยู่ เพราะถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และความหมายของบรรยากาศตั้งแต่ยุคแรกๆจนถึงยุคปัจจุบัน ความหมายยังคงคล้ายเดิมไม่มีความแตกต่างมากนัก โดยมีผู้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้ ดังนี้

รติกรณ์ จงวิศาล (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมาย บรรยากาศองค์กรว่าเป็นการรับรู้ และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

ลัดดา พัชรวิภาส (2550, หน้า 8) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า เป็นการรับรู้ของพนักงานเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน บรรยากาศองค์กรจึงเป็นบุคลิกภาพเฉพาะขององค์กร ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และบรรยากาศองค์กรจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานที่ทำให้กระทบต่อแรงจูงใจ และผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในที่สุด การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร จึงน่าจะเป็นอีกกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำมาใช้ เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

จันทนา ชุมทัต (2548, หน้า 8) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากร หรือพนักงานภายในองค์กรที่ตน ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร



สมาชิกสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในองค์การของบุคลากรหรือพนักงาน

จุฑารัตน์ สุคันธีรัตน์ (2541, หน้า 10) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าหมายถึง การรับรู้ ความรู้สึก หรือความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อลักษณะขององค์การในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัว ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ และ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

พะวง พิศวัตเนกิจและมาลา กาบมาลี (2541, หน้า 8) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคลภายในองค์การนั้น ๆ อันเนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของทุกคนในองค์การ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของคนในองค์การซึ่งก่อให้เกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย

Richard (1999) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ ที่พนักงานในองค์การได้รับรู้ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

Brown and Moberg (1980, p. 667) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การคือ กลุ่มของลักษณะต่างๆภายในองค์การ คือ กลุ่มลักษณะต่างๆ ภายในองค์การที่สมาชิกรับรู้ โดยลักษณะดังกล่าวประกอบด้วยสภาพขององค์การ บรรยากาศองค์การเป็นเครื่องชี้ให้เห็น ความแตกต่างระหว่าง องค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของคนในองค์การ

Dessler (1976, p. 279) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า คือการที่บุคคลมีการรับรู้ต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังปฏิบัติงานอยู่ และความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การในแง่ต่าง ๆ ทั้งความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้างองค์การ การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น ความเอาใจใส่และการสนับสนุนส่งเสริม

Litwinand Stringer (1968, p. 21) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งบุคคลในองค์การรับรู้ทั้งทางตรง และทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและปฏิบัติงานในองค์การ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ และบรรยากาศในองค์การนี้มีผลต่อทั้งความรู้สึกและประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิกในองค์การด้วย ซึ่งก็จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การในที่สุด การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การ จึงน่าจะเป็นอีกกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำมาใช้ เพื่อช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

### **องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ**

บรรยากาศขององค์กรอาจเรียกได้ว่ามีองค์ประกอบหรือมิติ (Dimensions) ที่นักวิชาการ

ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรขึ้นเพื่อใช้วัดบรรยากาศขององค์กรอยู่หลากหลายโดยนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ดังนี้

สิมาภา จันท์หอมกุล (2552) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน โอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน
2. ด้านโครงสร้าง หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร
3. ด้านการให้รางวัล หมายถึง องค์กรมีความชัดเจนและความเหมาะสมในการให้รางวัลตอบแทนมีนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่มีความยุติธรรม ตลอดจนการที่บุคลากรรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลตอบแทนเมื่อมีผลการปฏิบัติที่ดี
4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง ความรู้สึกที่เป็นมิตรภายในการยอมรับให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
5. ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรใช้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงาน
6. ด้านการควบคุม หมายถึง ลักษณะของนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนมาตรฐานในการทำงาน ที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการปรับปรุงและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

Kelly (1980) ได้ศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรและสรุปว่าบรรยากาศองค์กรมีองค์ประกอบดังนี้

1. โครงสร้างของงาน เป็นการศึกษาความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำงานที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรเช่นกฎระเบียบการรวมอำนาจในการบังคับบัญชาเป็นต้น
2. ความเป็นอิสระ เป็นการศึกษาความรู้สึกนึกคิดในด้านความเป็นอิสระในการทำงานและการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในทางลบ
3. รางวัลตอบแทน เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนเช่นการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนว่ามีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถและผลงานหรือไม่

4. ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน เป็นการศึกษาถึงภาวะผู้นำว่าให้ความอบอุ่นหรือให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานมากน้อยเพียงใด

5. การยอมรับความขัดแย้ง เป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนในองค์การในลักษณะการยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้และควรมีการเผชิญหน้ากันหรือแสดงออกอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดเอาไว้

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นการศึกษาถึงความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การเปลี่ยนแปลงภายหลังจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กับองค์การตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ

Steers and Porter (1979) ได้กำหนดมิติบรรยากาศองค์การดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการอธิบายถึงกระบวนการทำงานและวิธีการที่จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง
2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward punishment relationship) หมายถึง การที่องค์การจัดให้มีการให้รางวัลเช่นการเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานและระบบคุณธรรมแทนที่จะเป็นระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์
3. การรวบอำนาจตัดสินใจ (Decision centralization) หมายถึง ขอบเขตการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ จะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การให้ความสำคัญกับความสำเร็จ (Achievement emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลในองค์การที่ต้องการทำงานที่ดีมีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง การที่องค์การให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนและมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security versus risk) หมายถึง ระดับของความกดดันภายในองค์การที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์การ
7. การเปิดเผยตนและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลพยายามปิดบังความผิดพลาดของตนเองและพยายามแสดงออกถึงสิ่งที่ดีในการติดต่อสื่อสาร
8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ (Status and morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่คิดว่าองค์การเป็นสถานที่ดีในการทำงานมีแรงจูงใจในการทำงาน เช่น รางวัล ค่าตอบแทน พิเศษ โบนัส หรืออาจเป็นการชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่าง ๆ

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and feedback) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนในองค์กรได้รับทราบว่ามีผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานของตนเองและสนับสนุนตนในการทำงาน

10. สมรรถนะและความยืดหยุ่นขององค์กร (General organizational competence and Flexibility) หมายถึง การที่องค์กรรู้ว่าอะไรคือเป้าหมายขององค์กรและการดำเนินการตามเป้าหมายนั้น ๆ โดยวิธีที่สร้างสรรค์และยืดหยุ่นรวมทั้งมีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัญหาและมีการพัฒนาวิธีการทักษะใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

Likert (1976) แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรไว้ 6 ด้านดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication flow) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกว้างที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อให้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision - making practices) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย เช่น การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลหรือบุคคลที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจต่าง ๆ นั้น โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

3. การเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคลเช่นพยายามปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีมีความคล่องตัวในการทำงาน

4. การใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on department) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาและตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลต่อการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น ถ้าบรรยากาศองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันพนักงานจะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านการบริหาร

5. เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร (Technological adequacy) หมายถึง เทคนิควิธีการทำงานที่ใช้ในองค์กรมีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วเป็นไปตามสภาพแวดล้อมเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้ในองค์กรได้รับการจัดสรรเป็นอย่างดี

6. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หมายถึง ต้องยอมรับว่าคนในองค์กรทุกคนทำงานหนักเพื่อผลตอบแทนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานความพึงพอใจในตัวเองและให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์กรยอมรับ

Litwin and Stringer (1968) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กร 8 ด้านประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure) ปัจจัยนี้กล่าวถึงการกำหนดขนาดของโครงสร้างขององค์กรที่นำไปใช้กับงานซึ่งเป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) ปัจจัยนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ปัจจัยนี้จะวัดความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงานซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวกับงานได้องค์การที่ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือพนักงานใหม่ย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันได้

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment) ซึ่งจะวัดการรับรู้ทางการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษภายในสถานการณ์ของการทำงานภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับการจัดหารางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษนั้นย่อมจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของพนักงานทางด้านความสำเร็จและความผูกพันได้และจะลดความกลัวเกี่ยวกับความล้มเหลวได้

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดการรับรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าองค์การสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างกันในแง่ความคิดเห็นเช่นผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

6. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and expectations) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การว่าได้มีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูงเพียงใดมาตรฐานที่กำหนดมานั้นจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของพวกเขาด้วย

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and risk taking) เป็นการรับรู้ความรู้สึกของพนักงานว่าการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การนั้นกระทำอย่างระมัดระวังเกินไปหรือว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identity) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานซึ่งพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Forehand and Gilmer (1964) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้นซึ่งบรรยากาศในองค์การมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขนาดและโครงสร้างองค์การที่มีขนาดใหญ่ จะมีความมั่นคงและมีความเป็นทางการขนาดขององค์การโดยรวมจะมีความสำคัญส่วนโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญเช่นกัน

และจะเกี่ยวข้องกับขนาดตัวขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและผู้ปฏิบัติงานจะห่างไกลกันมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ จะมีอยู่หลายแบบด้วยกันและการปฏิบัติของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กรซึ่งจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการผลิตและการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากร

3. ความซับซ้อนของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้นองค์กรจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ความซับซ้อนอาจจะให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ

4. เป้าหมายขององค์กรย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นสำหรับองค์กรแม้กระทั่งองค์กรธุรกิจเหมือนกันเป้าหมายกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจความแตกต่างก็มีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายอื่น ๆ

5. สายใยการติดต่อสื่อสารจะเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศในองค์กร เพราะว่าสายใยภายในองค์กรนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพการจัดระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่มการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนหรือตามแนวนอนภายในองค์กรจะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการบริหารโดยภาพรวมภายในองค์กรได้

จากแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมความเป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างและมีนักวิชาการตั้งแต่ 4 ท่านขึ้นไปที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรตรงกัน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา

ข้อ	องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากแนวคิด ของนักวิชาการ	นักวิชาการผู้เสนอแนวคิด						สรุป
		ตีมาคา จันทร์หอมกุล (2552)	Kelly (1980)	Steers & Porter (1979)	Likert (1976)	Litwin & Stringer (1968)	Forehand & Gilmer (1964)	
1	ด้านการมีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓		4
2	ด้านโครงสร้าง	✓	✓	✓		✓	✓	5
3	ด้านการให้รางวัล	✓	✓	✓	✓	✓		5
4	ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	✓	✓	✓	✓	✓		5
5	ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา	✓	✓		✓			3
6	ด้านการจัดการกับความขัดแย้ง		✓			✓		2
7	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและ การลงโทษ			✓				1
8	ด้านการรวบรวมอำนาจตัดสินใจ			✓				1
9	ด้านความมั่นคงและการเสี่ยง			✓				1
10	ด้านการเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง			✓				1
11	ด้านการยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ			✓				1
12	ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	✓		✓		✓		3
13	ด้านความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย					✓		1
14	ด้านแบบของความเป็นผู้นำ				✓		✓	2
15	ด้านความซับซ้อนของระบบภายใน						✓	1
16	ด้านเป้าหมายขององค์การ เป็นหนึ่งเดียวกัน			✓		✓	✓	3
17	ด้านการติดต่อสื่อสาร				✓		✓	2

จากตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาได้เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีวิธีการในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องนับไว้

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือใช้อำนาจได้อย่างอิสระในการทำงาน มีโอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ยอมรับในความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและควรมีการเผชิญหน้ากันหรือแสดงออกอย่างเปิดเผยมากกว่าการเก็บกดความขัดแย้งนั้นไว้

3. ด้านการให้รางวัลตอบแทน หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่องค์การจัดให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกรู้สึกปลอดภัยมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน โบนัส เบี้ยขยัน ค่าชมเชย เป็นต้น มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปตามความสามารถและผลการดำเนินงาน

4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง การที่องค์การดูแล เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของสมาชิก เช่น พยายามปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีมีความคล่องตัวในการทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนมีการฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม สมาชิกมีความรู้สึกที่เป็นมิตรให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กร

พินดา สืบสมาน (2553) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา ปีการศึกษา 2552 กลุ่มตัวอย่างจำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัย พบว่า ครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ศันสนีย์ เตชัสหงส์ (2546) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของเกษตรกรประจำร้าน ภู่อีสร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ เกษตรกรประจำร้านภู่อีสร์จำนวน 84 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลในด้านสภาพงานเมื่อเริ่มทำงาน มีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่าในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านลักษณะงานและด้านความสัมพันธ์ต่อผู้ร่วมงานในปัจจุบันมีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่าเมื่อเริ่มทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านนโยบายบริหารงานและด้านความภูมิใจในวิชาชีพในปัจจุบันมีระดับค่าเฉลี่ยโดยรวมที่ไม่แตกต่างจากเมื่อเริ่มทำงาน (4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านสภาพงานในปัจจุบัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันองค์กรในระดับต่ำ (5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านนโยบายการบริหารงาน



และด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันองค์กรในระดับปานกลาง และ (6) ปัจจัยที่มีอิทธิพลด้านลักษณะงานและด้านความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความผูกพันองค์กรในระดับสูง

อภิชนา อินทรสุภา (2547) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร และ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่งในส่วนงานวิศวกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับ องค์กรเรียงลำดับ คือ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านวัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ขององค์กร รองลงมาคือปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านความสัมพันธ์ ปัจจัยความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำ

มสารีศรี วีระยุทธศิลป์ (2553) ทำการศึกษา ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลประโคนชัย อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่าความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลประโคนชัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย เทศบาลตำบลประโคนชัยควรปรับปรุงการบริการ ด้านการให้บริการ ด้านกำจัดขยะให้มีประสิทธิภาพ และควรเพิ่มจำนวนยานพาหนะที่ใช้ในการกำจัดขยะและใช้ในการดับเพลิง เพื่อรองรับการบริการประชาชน ให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว และควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมพัฒนาและเสริมสร้างความรู้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้สึกความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ภาวิณี แก้วเมือง (2552) ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาสภาพองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมค่อนข้างสูง โดยความคิดเห็นด้านลักษณะงาน สูงกว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เรียงตามลำดับ ดังนี้ ความรู้สึกภาคภูมิใจ และห่วงใยในอนาคตขององค์กร ความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ความต้องการความเป็นสมาชิกขององค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร

ศุภวรรณ หล้าผาสุข (2550) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนใน เครื่องสื่อสารสารสนเทศพื้นที่การศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียน ในเครื่องสื่อสารสนเทศพื้นที่การศึกษา 1 ใน 3 ด้าน คือ ด้านความศรัทธาต่อองค์การ ด้านความทุ่มเท ต่อองค์การและด้านความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

สรรรเสริญ เมืองวงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ ของโรงเรียน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม เช่น ผู้บริหารรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาวิชาการ เป็นต้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ สรุปได้ว่าการที่บุคคลจะเกิด ความผูกพันต่อองค์การใดนั้น มีปัจจัยเกี่ยวข้องหลายด้านและเนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่สุดขององค์การ และเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ จึงมีความต้องการในหลายด้าน หากองค์การ สามารถตอบสนองถึงความต้องการจนก่อให้เกิดความพึงพอใจ บุคคลก็จะเกิดความรักความผูกพัน ต่อองค์การ โดยพิจารณาได้จากการยอมรับในเป้าหมายขององค์การการทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับ องค์การอย่างเต็มความสามารถและความต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

วิทยา คำรงเกียรติชัย และประพิมพ์พรรณ ลิ้มสุวรรณ (2559) ได้ศึกษา ผลกระทบ ด้านภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรมและ ด้านบรรทัดฐาน และความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ประชากรในการศึกษาเป็นบุคลากร กองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามวัดระดับภาวะผู้นำ และแบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์การผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ต่อองค์การด้านทัศนคติ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับด้านการบริหาร แบบวางเฉยเชิงรุก และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการสร้างให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและภาวะผู้นำแบบปล่อยตาม สบายมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน และจากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญชนะ เมฆโต (2559) ทำการศึกษา อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง จำนวน 97 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผลวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน และ (3) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกของพนักงาน

พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 กำหนดขนาดของกลุ่ม ได้จำนวน 291 คน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยชีวสังคมของครูและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และปัจจัยชีวสังคมของครูได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงาน (X2) ขนาดโรงเรียน (X3) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X43) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X44) สามารถร่วมกันทำนายบรรยากาศขององค์กรโรงเรียน ได้ร้อยละ 25.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวรส ยิงวรรณะ (2555) ทำการศึกษายาทบาทของความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มและในคนที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วยครูจำนวน 1,481 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 180 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 45 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า (1) โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูที่มีการวัดตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มแบบอิงตนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (2) โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูที่มีการวัดตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มแบบอิงกลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูที่มีการวัดตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มแบบอิงกลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูที่มี

การวัดตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่มแบบอิงตน (4) อิทธิพลของตัวแปรทำนายในโมเดล การวิจัยระดับบุคคล พบว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลรวมสูงสุด (5) ตัวแปรความเชื่อ ประสิทธิภาพรวมกลุ่มเป็นตัวแปรส่งผ่านและมีบทบาทการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ระหว่างจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปยังความผูกพันต่อองค์กรของครูแต่ไม่พบบทบาทการส่งผ่าน ของตัวแปรความเชื่อประสิทธิภาพในคนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพัน ต่อองค์กรของครู

นิศานาด นนทจุมจิง (2552) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ (X2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X3) สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) มีค่าอำนาจพยากรณ์คิดเป็น ร้อยละ 43.20

วุฒิไกร เกษสูงเนิน (2549) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผล ของงาน ของพนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่วิสุทธิกษัตริย์ กลุ่มประชากรคือ พนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)สำนักงานเขตพื้นที่วิสุทธิ กษัตริย์ จำนวน 391 คน ผลการวิจัย พบว่า 1. ผู้บริหารของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่วิสุทธิกษัตริย์ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแต่ละด้านอยู่ในระดับบ่อย ๆ 2. พนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่วิสุทธิกษัตริย์ มีระดับ ประสิทธิภาพของงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกัน ทำนายประสิทธิผลของงานของพนักงานสาขา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงาน เขตพื้นที่วิสุทธิกษัตริย์ ทุกด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลาง

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 4. จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล (X4) ด้านการสร้างบารมี (X1) ด้านการกระตุ้นเขาวัวปัญญา (X3) สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Barry (2004) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจกับครู (Teacher empowerment) ตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) วัดภาวะผู้นำและแบบประเมินการใช้อำนาจ (School participant empowerment scale: SPES) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการให้อำนาจครูแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการให้อำนาจ เขามีข้อเสนอแนะว่า ในการปฏิรูปการศึกษานั้น ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะเหมาะสม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ในสภาวะปัจจุบันที่การสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว นั่นส่งผลให้บริบทขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สมาชิกในองค์กรรวมไปถึงผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความแตกต่างกันไปภายใต้การเปลี่ยนแปลงบริบทอย่างรวดเร็วของสังคม โลกปัจจุบันแต่ยังคงวัตถุประสงค์หลักในการบริหาร คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ การมีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นพร้อมต่อการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก

#### **งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์**

สร้อยพันธ์ ชีรศรี โชติ (2554) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง กลุ่มศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่งจำนวน 268 คน ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกนิยม

ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะมุ่งวัตถุ ด้านลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว และด้านการมุ่งเน้นผลระยะสั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

พิเชษฐ์ ทรวงโพธิ์, วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีรธนิศศิริ โวหาร (2553) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 320 ตัวอย่าง ซึ่งเป็นหน่วยราชการของภาครัฐ ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมส่วนมากเห็นด้วยว่า กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

กุลบัณฑิต บัวเทศ (2552) ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท เอฟแอนด์เอ็น แครี่ส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน บริษัท เอฟแอนด์เอ็น แครี่ส์ (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และความเป็นกลุ่มนิยม ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร ของพนักงาน จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กรในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เฉพาะพนักงานที่มีสถานภาพ ต่างกันมีความคิดเห็น โดยรวมด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จำนวน 1 รายการ คือ พนักงานมีความระมัดระวังในการทำงาน เนื่องจากกลัวจะผิดพลาด

อัจฉราวรรณ สายวิจิตร (2551) ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง 2) เปรียบเทียบระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง ผลการวิจัย พบว่า 1) การรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงอยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ

ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้านความเป็นกลุ่มนิยม และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งมีผลต่อความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 หัวข้อ คือ 1. ท่านมีความตั้งใจและมีความเต็มใจอย่างมากที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่เพื่อให้งานของหน่วยประสบความสำเร็จ 2. ท่านจะไม่หยุดงานหรือลาเมื่อไม่มีความจำเป็น 3. ท่านเชื่อมั่นและยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด 4. ท่านเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อปฏิบัติงาน 5. ท่านปรารถนาที่จะทำงานในหน่วยงานนี้ตลอดไป 6. ท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งมีผลต่อความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับปานกลางคือ หัวข้อท่านทำงานในที่ทำงานไม่เสร็จท่านได้นำงานกลับไปทำต่อที่บ้าน

2) ข้อมูลทั่วไปที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่า สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระดับชั้นยศทางทหารที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านการมีอิสระในการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านการมีอิสระในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 นอกจากนี้ยังพบอีกว่า เพศ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศทางทหาร และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีการรับรู้เกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สิริลักษณ์ ไตใหญ่ (2550) ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันต่อองค์กร และอัตราการขาดงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท จัดจำหน่ายเครื่องมือวัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องมือวัดจำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. พนักงานมีระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง และมีอัตราการขาดงานอยู่ในระดับต่ำ 2. พนักงานที่มี เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพนักงานที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. พนักงานที่มี เพศ อายุ และภูมิลำเนาต่างกันมีอัตราการขาดงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีอัตราการขาดงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยรวม และรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับอัตราการขาดงานของพนักงาน

Bahamon - Gunnell (2000) ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ตัวแบบวัฒนธรรมของ Cook and Lafferty กับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูระดับประถมศึกษาจำนวน 58 คน ในท้องถิ่นเขต Midwestern State ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 11 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูซึ่งไม่พอใจ ไม่ผูกพันกับงานเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของตนเองมีลักษณะแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive defensive culture) มากกว่ากลุ่มครูที่มีความพึงพอใจและผูกพันในงาน นอกจากนี้ กลุ่มครูที่มีความพึงพอใจในงานสูง เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของตนเป็นแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture)

Zain, Ishak and Ghani (2009) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาจากบริษัทที่ขึ้นบัญชีไว้ของมาเลเซีย จำนวน 190 บริษัท ในมิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร รางวัลและความตระหนักการอบรมและการพัฒนาความผูกพันของลูกจ้างคนงานที่มีต่อองค์กร พบว่า มิติต่าง ๆ ทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้เลือกไว้ในการศึกษาครั้งนี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างและถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจูงใจลูกจ้างคนงานให้มีความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ มีผลต่อความรู้สึกผูกพันและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้ยังมีผลต่อการบริหารงานและการวางแผนการทำงาน เนื่องจากในมิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมลักษณะนี้มีการมุ่งเน้นทั้งด้านงานและด้านบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่เกิดจากการสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อที่ดีต่อการทำงานและสมาชิกด้วยกัน โดยต้องเริ่มที่ผู้นำในทุกระดับที่จะต้องสร้างแบบอย่างที่ดี

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบรรยากาศองค์กร

มาลิณี ศรีไมตรี (2558) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี จำนวนทั้งสิ้น 246 คน ผลการวิจัย พบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้บรรยากาศองค์กรของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านการปฏิบัติงานและด้านผลตอบแทน สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 9 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร และด้านโครงสร้างองค์กร สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ร้อยละ 8



ศิริัญญา คงอยู่ (2557) ทำการศึกษา การวิเคราะห์ห่อภิมาณปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของ พยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อธิบายคุณลักษณะของงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล 2) ศึกษาปัจจัยและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยดัชนีมาตรฐาน 3) เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยดัชนีมาตรฐาน จำแนกตามตัวแปรปัจจัยและคุณลักษณะของงานวิจัย และ 4) อธิบายความแปรปรวนของค่าดัชนีมาตรฐานด้วยตัวแปรคุณลักษณะงานวิจัย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ปรินูญานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 - 2557 จำนวน 44 เรื่อง ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะทั่วไปของงานวิจัย ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะทั่วไป ด้านเนื้อหาสาระงานวิจัย และด้านวิธีวิทยาการวิจัย 2) ปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการ ( $r = .57$ ) ด้านองค์การ ( $r = .55$ ) ด้านงาน ( $r = .38$ ) ด้านคุณลักษณะภายในบุคคล ( $r = .36$ ) และด้านภูมิหลังของบุคคล ( $r = .07$ ) ตามลำดับ 3) ตัวแปรปีที่พิมพ์เผยแพร่ คุณภาพงานวิจัย ค่าความเที่ยงของเครื่องมือวัด ตัวแปรปัจจัยเชิงเหตุ และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ส่งผลให้เกิดความแตกต่างและความแปรปรวนของค่าดัชนีมาตรฐานของกลุ่มปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) คุณลักษณะของงานวิจัยที่มีผลต่อความแปรปรวนของค่าดัชนีมาตรฐาน ได้แก่ ปัจจัยเชิงเหตุด้านการบริหารจัดการ บรรยากาศองค์การ ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เจตคติต่อวิชาชีพพยาบาล สัมพันธภาพของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยจูงใจ ค่านิยมในงาน ความสามารถเชิงวิชาชีพ ภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้ช่วย การสนับสนุนขององค์การ การเพิ่มคุณค่าในงาน ความเครียดในงาน ความเหนื่อยหน่ายในงาน และขนาดกลุ่มตัวอย่าง สามารถร่วมกันทำนายค่าดัชนีมาตรฐานปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลได้ร้อยละ 64.60

สาคร กิ่งจันทร์ (2556) ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1,129 คน ตัวแปรสาเหตุมี 6 ตัวแปร ได้แก่ ความเครียดในการทำงาน ความตั้งใจลาออกจากงาน ความผูกพันต่อองค์การ การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ตัวแปรผลเป็นคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1. ครูโรงเรียนเอกชนมีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับดี 2. ปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน คือ ความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ได้แก่ 1) การสนับสนุนทางสังคมส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผ่านความเครียดในการทำงาน ความตั้งใจลาออกจากงาน และ ความผูกพันต่อองค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การ ส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผ่าน

บรรยากาศองค์การ ความตั้งใจลาออกจากงาน และความผูกพันต่อองค์การและ 3) บรรยากาศองค์การ ส่งผลทางอ้อมต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยผ่านความตั้งใจลาออกจากงานและความผูกพันต่อองค์การ

อัจฉรา เกลยสุข (2556) ทำการศึกษา อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ลูกค้าและพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินหมวดธุรกิจธนาคาร บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 398 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านคุณภาพการให้บริการ และด้านความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก ส่วนแบบจำลองโครงสร้างของปัจจัยอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้ามีความกลมกลืนกับข้อมูลประจักษ์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบรรยากาศองค์การสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ บรรยากาศภายในองค์การมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความรู้สึกผูกพันของบุคคลภายในองค์การ ดังนั้นการจัดบรรยากาศให้เหมาะสมมีความเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลในองค์การ มีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคคลภายในองค์การอีกด้วย

### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษากับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,302 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ปีการศึกษา 2559 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 - 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sample random) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นแบ่ง ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 297 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาด โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	163	37
กลาง	812	186
ใหญ่	256	58
ใหญ่พิเศษ	71	16
รวม	1,302	297

## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่รวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2560 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้วัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Mowday, Steers and Porter (1982) ร่วมกับการปรับปรุงจากแบบสอบถามของ ตระการ ด้านกุล (2553), ญัฐพฤทธิ ศรีภักดี (2552) และฐาปะณี จุลินทร (2550) มีจำนวน 18 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2. ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ 3. ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย 3 ตอนย่อย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์
3. บรรยากาศองค์กร

เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้วัดความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) และทิพวรรณ โยษคลัง (2549) มีจำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) ร่วมกับการปรับปรุงจากแบบสอบถามของวรนุช เนตรพิศาลวานิช (2538) มีจำนวน 17 ข้อ ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้ 1. มิติมุ่งความสำเร็จ 2. มิติมุ่งสัจการแห่งตน 3. มิติมุ่งบุคคล 4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรผู้วิจัยได้ปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามของ สุวรรณณา ทิทธิธรรม (2552) ร่วมกับแบบสอบถามของ อคุลย์ ทองแก้ว (2550) มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านโครงสร้างองค์กร 2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3. ด้านการให้รางวัลตอบแทน 4. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุนรวมเป็นข้อคำถามทั้งหมด 70 ข้อ

## การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี แนวคิดงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรทั้งในและต่างประเทศ

2. นำทฤษฎี แนวคิดและข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดมาสร้างแบบสอบถามด้านปัจจัยแวดล้อมในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 โดยสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอประธานที่ปรึกษางานวิทยานิพนธ์พิจารณาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คนที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการศึกษา เพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of item - objective congruence: IOC) และกำหนดเกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่า .50 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตรงวัตถุประสงค์ การวิจัยข้อคำถามข้อนั้นใช้ได้จากผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านประกอบด้วยบุคคลที่มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                                             |                                                                                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวัสดิ์ | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                       |
| 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นาวิ   | อาจารย์ประจำภาควิชา<br>การบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 3.3 ดร.ธนวิน ทองแพง                         | อาจารย์ประจำภาควิชา<br>การบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา              |
| 3.4 ดร.นพดล เนื่องจำนงค์                    | ผู้อำนวยการกลุ่มงานนโยบาย<br>และแผนสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 |
| 3.5 ดร.ปรานอม บำรุง                         | ผู้อำนวยการ โรงเรียนชุมชน<br>บ้านวังจันทร์ จังหวัดระยอง                                  |

4. หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงครั้งสุดท้ายไปทดสอบ (Try - out) กับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .48 - .89 ส่วนแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .43 - .88 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .50 - .89 และปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42 - .88

4.2 นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อที่ยอมรับได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1990, pp. 202 - 204) โดยแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89 ส่วนแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .93 และปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอคณะกรรมการควบคุมงานวิทยานิพนธ์ เป็นครั้งสุดท้าย แล้วจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอลงหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาเพื่อนำไปขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 และผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เพื่ออำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถามให้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ตามเวลาที่กำหนด

2. กรณีที่ยังไม่ได้แบบสอบถามคืนตามเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนอีกครั้งหนึ่งและขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งซองเปล่า ติดแสตมป์พร้อมจำหน่ายของถึงผู้วิจัยไว้เรียบร้อยแล้ว

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 295 ฉบับ จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดจำนวน 297 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 99.33
2. นำแบบสอบถามที่ได้ทุกฉบับมาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้และบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้
  - 3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล แบบสอบถามที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรและแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานทั้ง 3 ปัจจัย เทียบกับเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด (2545) โดยแบบสอบถามแต่ละคนใช้เกณฑ์แปลความหมาย ดังนี้
    - 4.51 - 5.00 หมายถึงมีความผูกพันองค์กร/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์/ บรรยากาศสององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด
    - 3.51 - 4.50 หมายถึง มีความผูกพันองค์กร/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์/ บรรยากาศสององค์กรอยู่ในระดับ มาก
    - 2.51 - 3.50 หมายถึงมีความผูกพันองค์กร/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์/ บรรยากาศสององค์กรอยู่ในระดับ ปานกลาง
    - 1.51 - 2.50 หมายถึง มีความผูกพันองค์กร/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์/ บรรยากาศสององค์กรอยู่ในระดับ น้อย
    - 1.00 - 1.50 หมายถึงมีความผูกพันองค์กร/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์/ บรรยากาศสององค์กรอยู่ในระดับ น้อยที่สุด
  - 3.2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาของ เขต 2 วิเคราะห์โดยใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยกำหนดการแปลผล (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2548, หน้า 169 - 171) ดังนี้
    - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
    - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61 ถึง .80 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง
    - ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41 ถึง .60 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21 ถึง .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ  
ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

3.3 วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 และสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้  
การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบ Enter (Enter multiple regression analysis)

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการ โดยนำข้อมูลไปวิเคราะห์ประมวลผลทางสถิติ  
โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันองค์กรและปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพัน  
องค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยใช้วิธีวิเคราะห์  
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

3. วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ  
(Multiple linear regression analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ทางสถิติผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยประกอบการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$r$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
$R$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
$t$	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ $t$ ( $t$ - distribution)
$F$	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ $F$ ( $F$ - distribution)
$MS$	แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean square)
$SS$	แทน ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of square)
$df$	แทน ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$b$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$S.E._b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวพยากรณ์
$S.E._{est}$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$X_i$	แทน ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

$X_{1,1}$	แทน	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$X_{1,2}$	แทน	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$X_{1,3}$	แทน	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
$X_{1,4}$	แทน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$X_2$	แทน	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์
$X_{2,1}$	แทน	ด้านมุ่งความสำเร็จ
$X_{2,2}$	แทน	ด้านมุ่งสัจการแห่งตน
$X_{2,3}$	แทน	ด้านมุ่งบุคคล
$X_{2,4}$	แทน	ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์
$X_3$	แทน	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ
$X_{3,1}$	แทน	ด้านโครงสร้างองค์การ
$X_{3,2}$	แทน	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
$X_{3,3}$	แทน	ด้านการให้รางวัลตอบแทน
$X_{3,4}$	แทน	ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน
$X$	แทน	ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน
$Y_1$	แทน	การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ
$Y_2$	แทน	การทำงานอย่างเต็มความสามารถ
$Y_3$	แทน	ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ
$Y$	แทน	ความผูกพันองค์การ
$Y'$	แทน	คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) ในรูปคะแนนดิบ
$Z$	แทน	คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์) ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
$VIF$	แทน	ปัจจัยการกระจายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor)
$Tolerance$	แทน	ค่าความคงทนของการยอมรับ

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศ องค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูและสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์การ จากปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันองค์การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังตารางที่ 4 - 7

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์การ โดยรวม และรายด้าน

ความผูกพันองค์การ	<i>n</i> = 295		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์การ	3.89	0.44	มาก	2
2. ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.90	0.52	มาก	1
3. ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ	3.89	0.51	มาก	3
รวม	3.89	0.47	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ความผูกพันองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์การและด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับของความผูกพันองค์กร  
ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร

ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	<i>n</i> = 295		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน	3.63	0.70	มาก	3
2. ท่านมีความศรัทธาและยอมรับในค่านิยม ของโรงเรียน	3.89	0.75	มาก	1
3. นโยบายของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึก มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	3.72	0.75	มาก	2
4. ท่านมีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้	3.34	0.82	ปานกลาง	5
5. ครูมีการนำแผนงาน โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนมาปฏิบัติ	3.42	0.81	มาก	4
รวม	3.60	0.60	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ความผูกพันองค์กร ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความศรัทธาและยอมรับในค่านิยมของโรงเรียน นโยบายของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและโรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ มีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของความผูกพันองค์กร  
ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	<i>n</i> = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.08	0.59	มาก	6
2. ท่านยินดีทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลงานที่ดีของโรงเรียนนี้	4.10	0.58	มาก	5
3. ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ	4.45	0.62	มาก	3
4. ท่านมีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	4.83	0.39	มากที่สุด	1
5. ท่านรู้สึกว่หน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียน	4.73	0.59	มากที่สุด	2
6. ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมาย แม้ว่างานนั้นจะไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ	4.16	0.54	มาก	4
7. ท่านเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จ ถึงแม้จะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว	4.05	0.43	มาก	7
รวม	4.34	0.39	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ความผูกพันองค์กร ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และรู้สึกว่หน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายรู้สึกว่หน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียนและทำงาน โดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จถึงแม้จะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับของความผูกพันองค์กร  
ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร

ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร	$n = 295$		SD	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ปัญหาของโรงเรียนเป็นเสมือนปัญหาของท่านที่ต้องช่วยกันแก้ไข	3.54	0.63	มาก	3
2. ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะกล่าวกับผู้อื่นว่าท่านคือครูคนหนึ่งของโรงเรียนนี้	3.45	0.87	ปานกลาง	4
3. ท่านมีความห่วงใยอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน	4.20	0.49	มาก	1
4. ท่านจะทำงานกับโรงเรียนนี้จนเกษียณอายุ	3.40	0.74	ปานกลาง	5
5. ท่านคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน	3.27	0.80	ปานกลาง	6
6. เมื่อมีบุคคลกล่าวถึงโรงเรียนอย่างเสีย ๆ หาย ๆ ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที	4.04	0.48	มาก	2
รวม	3.65	0.56	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ความผูกพันองค์กรด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภูมิใจและยินดีที่จะกล่าวกับผู้อื่นว่าท่านคือครูคนหนึ่งของโรงเรียนนี้จะทำงานกับโรงเรียนนี้จนเกษียณอายุ และคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านมีความห่วงใยอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียนเมื่อมีบุคคลกล่าวถึงโรงเรียนอย่างเสีย ๆ หาย ๆ ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันทีและปัญหาของโรงเรียนเป็นเสมือนปัญหาของท่านที่ต้องช่วยกันแก้ไขตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด ได้แก่คิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังตารางที่ 8 - 12

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.59	0.60	มาก	4
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.44	0.40	มาก	1
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.87	0.48	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.72	0.52	มาก	3
รวม	3.91	0.44	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการกระตุ้นทางปัญญาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารใช้หลักการทำงานและบังคับบัญชาแบบ ประชาธิปไตย	3.97	0.68	มาก	2
2. ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับครูทุกคน	3.96	0.41	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวม	4.07	0.51	มาก	1
4. ผู้บริหารมีการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบก่อน ตัดสินใจ	3.96	0.70	มาก	4
5. ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไข ปัญหาการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม	3.47	0.64	มาก	5
รวม	3.89	0.47	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมผู้บริหารใช้หลักการทำงานและบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย และผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับครูทุกคนตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารร่วมแสดงความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของครู	3.41	0.64	ปานกลาง	4
2. ผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมอย่างเป็นธรรม เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน	3.37	0.70	ปานกลาง	5
3. ผู้บริหารช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	3.65	0.67	มาก	2
4. ผู้บริหารอธิบายถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามกำหนด	3.87	0.49	มาก	1
5. ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทางรับรู้ในความสามารถหรือผลงานของครู	3.52	0.56	มาก	3
รวม	3.56	0.50	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารร่วมแสดงความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมอย่างเป็นธรรม เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน อยู่ในระดับ ปานกลาง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารอธิบายถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามกำหนดผู้บริหารช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทางรับรู้ในความสามารถหรือผลงานของครู ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมอย่างเป็นธรรม เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าการตอบแทนที่ได้รับมีคุณค่า ควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท	3.78	0.43	มาก	4
2. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของครู	3.78	0.47	มาก	5
3. ผู้บริหารสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ	4.79	0.41	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ติดตามและตรวจสอบ ความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.58	มาก	2
5. ผู้บริหารแนะแนวทางให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องให้แก่ครู	3.95	0.65	มาก	3
รวม	4.06	0.51	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานศึกษาต่อหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานศึกษาต่อหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ ผู้บริหารมีการนิเทศงานติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารแนะแนวทางให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่ครู ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	n = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	SD		
1. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.91	0.55	มาก	3
2. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูทุกคนได้พัฒนาตนเอง ตามความถนัด	4.06	0.61	มาก	1
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนโดยยึดหลักความเท่าเทียม	3.80	0.70	มาก	5
4. ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถ ของครูแต่ละคน	3.87	0.48	มาก	4
5. ผู้บริหารเห็นคุณค่า ในความรู้ ความสามารถ และแนวคิด ของครูทุกคน	4.02	0.65	มาก	2
รวม	3.93	0.46	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึง  
ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความถนัดผู้บริหารเห็นคุณค่าในความรู้  
ความสามารถและแนวคิดของครูทุกคนและผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้น  
ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติ  
ต่อครูทุกคนโดยยึดหลักความเท่าเทียม

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย  
(Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังตารางที่ 13 - 17

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	<i>n</i> = 295		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านมุ่งความสำเร็จ	4.16	0.58	มาก	1
2. ด้านมุ่งสัจการแห่งตน	3.99	0.59	มาก	2
3. ด้านมุ่งบุคคล	3.85	0.51	มาก	4
4. ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์	3.92	0.45	มาก	3
รวม	3.98	0.48	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านมุ่งสัจการแห่งตน ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์ และด้านมุ่งบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งความสำเร็จ

ด้านมุ่งความสำเร็จ	<i>n</i> = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างชัดเจน	4.24	0.63	มาก	1
2. สถานศึกษาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ไว้อย่างชัดเจน	4.13	0.75	มาก	3
3. คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	4.09	0.67	มาก	4
4. ครูมีการนำแผนการดำเนินงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ ไปปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย	4.18	0.59	มาก	2
รวม	4.16	0.58	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งความสำเร็จ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามี การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจนครูมีการนำแผนการดำเนินงานที่ร่วมกัน กำหนดไว้ไปปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายสถานศึกษาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ใ้ไว้อย่างชัดเจน และคณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งสัจการแห่งตน

ด้านมุ่งสัจการแห่งตน	<i>n</i> = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ	4.06	0.72	มาก	1
2. ครูมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษานี้	4.04	0.70	มาก	3
3. ครูมีอิสระในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตน	3.81	0.51	มาก	4
4. ครูมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย ให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	4.05	0.70	มาก	2
รวม	3.99	0.59	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งสัจการ แห่งตน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูปฏิบัติงาน ได้ตรงตามความรู้ความสามารถครูมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายให้ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ครูมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษานี้ และครูมีอิสระ ในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตน ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งบุคคล

ด้านมุ่งบุคคล	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. สถานศึกษามีระบบการสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสาร ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษาที่รวดเร็วและ มีประสิทธิภาพ	3.85	0.72	มาก	4
2. สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ อย่างเหมาะสมและ เป็นธรรม	3.64	0.75	มาก	5
3. สถานศึกษามีระบบการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบ ความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ	3.89	0.49	มาก	3
4. สถานศึกษาจัด ครุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ควรใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ	3.96	0.51	มาก	1
5. สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน	3.93	0.73	มาก	2
รวม	3.85	0.64	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สถานศึกษาจัด ครุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ควรใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานและ สถานศึกษามีระบบการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ  
ลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์

ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์	<i>n</i> = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ เพื่อร่วมเสนอแนะ ชี้แจง หรือปรึกษาหารือกันในเรื่องต่าง ๆ	3.91	0.53	มาก	3
2. ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล	3.95	0.58	มาก	2
3. ครูได้นำความรู้ความสามารถของตนมาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน	3.96	0.58	มาก	1
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษา	3.87	0.48	มาก	4
รวม	3.92	0.45	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้นำความรู้ความสามารถของตนมาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลสถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ เพื่อร่วมเสนอแนะ ชี้แจง หรือปรึกษาหารือกันในเรื่องต่าง ๆ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษาตามลำดับ

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ดังตารางที่ 18 - 22

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยบรรยากาศองค์การ	$n = 295$		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ด้านโครงสร้างองค์การ	3.89	0.48	มาก	2
2. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.85	0.58	มาก	4
3. ด้านการให้รางวัลตอบแทน	3.92	0.54	มาก	1
4. ด้านความอบอุ่น สนับสนุน	3.89	0.51	มาก	3
รวม	3.89	0.49	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	$n = 295$		ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษา มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.79	0.63	มาก	3
2. สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในงานของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ไม่ทับซ้อนกัน	3.91	0.53	มาก	2
3. ขั้นตอนหรือวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	3.97	0.57	มาก	1
รวม	3.89	0.48	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนหรือวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดสถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจนไม่ทับซ้อนกัน และโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ	<i>n</i> = 295		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ครูผู้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม	3.75	0.79	มาก	3
2. ผู้บริหารและครูมีการระดมสมองเพื่อคิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน	3.92	0.57	มาก	1
3. บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	3.87	0.63	มาก	2
รวม	3.85	0.58	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการระดมสมองเพื่อคิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงานบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ครูผู้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ  
ด้านการให้รางวัลตอบแทน

ด้านการให้รางวัลตอบแทน	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. สถานศึกษามีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	3.84	0.69	มาก	3
2. ระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นไป ด้วยความยุติธรรม ตามความจริง	4.01	0.56	มาก	1
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่และนำมาเป็นผลงาน เพื่อการพิจารณาความดีความชอบ	3.87	0.62	มาก	2
รวม	3.92	0.54	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านการให้รางวัลตอบแทนโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรมตามความจริงผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และนำมาเป็นผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบและสถานศึกษามีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และลำดับที่ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ  
ด้านความอบอุ่น สนับสนุน

ด้านความอบอุ่น สนับสนุน	$n = 295$		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
	$\bar{X}$	$SD$		
1. สถานศึกษาจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครูได้อย่างเพียงพอ	3.78	0.64	มาก	6
2. การพบปะสังสรรค์กันเป็นไปอย่างฉันทมิตรและมีความไว้วางใจกัน	3.95	0.59	มาก	3
3. เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมแสดงความคิดเห็นเปิดเผยออกมา มิได้เพิกเฉยต่อความขัดแย้งเหล่านั้น	3.79	0.80	มาก	5
4. ครูมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเสมอ	3.97	0.53	มาก	2
5. ผู้บริหารและเพื่อนครูมีการถามไถ่ทุกข์ สุขของท่านอยู่เสมอ	3.86	0.71	มาก	4
6. บรรยากาศการทำงานมีลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.00	0.59	มาก	1
รวม	3.89	0.51	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุนโดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยากาศการทำงานมีลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานครูมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเสมอ และการพบปะสังสรรค์กันเป็นไปอย่างฉันทมิตรและมีความไว้วางใจกัน ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครูได้อย่างเพียงพอ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2  
ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2

ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน		$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y$
		$r$	$r$	$r$	$r$
<b>ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร</b>					
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$X_{1,1}$	0.49**	0.51**	0.54**	0.54**
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$X_{1,2}$	0.57**	0.59**	0.57**	0.61**
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$X_{1,3}$	0.44**	0.49**	0.48**	0.49**
4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	$X_{1,4}$	0.53**	0.58**	0.56**	0.59**
โดยรวม	$X_1$	0.57**	0.61**	0.61**	0.63**
<b>ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์</b>					
5. ด้านมุ่งความสำเร็จ	$X_{2,1}$	0.48**	0.49**	0.51**	0.52**
6. ด้านมุ่งสัจการแห่งตน	$X_{2,2}$	0.38**	0.38**	0.41**	0.41**
7. ด้านมุ่งบุคคล	$X_{2,3}$	0.52**	0.51**	0.53**	0.54**
8. ด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์	$X_{2,4}$	0.46**	0.43**	0.43**	0.46**
โดยรวม	$X_2$	0.53**	0.52**	0.54**	0.56**
<b>ปัจจัยบรรยากาศองค์การ</b>					
9. ด้านโครงสร้างองค์การ	$X_{3,1}$	0.51**	0.49**	0.47**	0.51**
10. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	$X_{3,2}$	0.62**	0.59**	0.60**	0.63**
11. ด้านการให้รางวัลตอบแทน	$X_{3,3}$	0.67**	0.65**	0.65**	0.69**
12. ด้านความอบอุ่น สนับสนุน	$X_{3,4}$	0.82**	0.82**	0.77**	0.84**
โดยรวม	$X_3$	0.70**	0.68**	0.67**	0.72**

\* $p < .01$

จากตารางที่ 23 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยโดยรวมและรายด้าน เป็นดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของครูโดยรวมและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ยกเว้นด้านความอบอุ่น สนับสนุน อยู่ในระดับสูง และด้าน โครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูและสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์การ จากปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

จากลักษณะของข้อมูลที่ได้นอกจากการวิเคราะห์ค่าพื้นฐานทางสถิติเบื้องต้นดังกล่าวแล้วยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้น (Statistic assumption) ของการใช้สถิติวิเคราะห์ในขั้นสูงต่อไปแต่ละชนิดอีกด้วย เพื่อให้ได้ค่าประมาณไปยังประชากรที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงทำการตรวจสอบตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์การโดยรวมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2

	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$	$X_{2,1}$	$X_{2,2}$	$X_{2,3}$	$X_{2,4}$	$X_{3,1}$	$X_{3,2}$	$X_{3,3}$	$X_{3,4}$	$Y$
$X_{1,1}$	1.00	0.68**	0.71**	0.71**	0.54**	0.46**	0.35**	0.29**	0.29**	0.34**	0.40**	0.53**	0.54**
$X_{1,2}$		1.00	0.66**	0.62**	0.52**	0.38**	0.36**	0.31**	0.33**	0.37**	0.43**	0.58**	0.61**
$X_{1,3}$			1.00	0.75**	0.56**	0.57**	0.30**	0.31**	0.27**	0.28**	0.38**	0.49**	0.49**
$X_{1,4}$				1.00	0.76**	0.65**	0.54**	0.54**	0.47**	0.51**	0.57**	0.63**	0.59**
$X_{2,1}$					1.00	0.76**	0.60**	0.60**	0.55**	0.57**	0.60**	0.58**	0.52**
$X_{2,2}$						1.00	0.58**	0.65**	0.59**	0.56**	0.56**	0.46**	0.41**
$X_{2,3}$							1.00	0.74**	0.70**	0.74**	0.70**	0.62**	0.54**
$X_{2,4}$								1.00	0.82**	0.79**	0.78**	0.60**	0.46**
$X_{3,1}$									1.00	0.84**	0.82**	0.65**	0.51**
$X_{3,2}$										1.00	0.87**	0.74**	0.63**
$X_{3,3}$											1.00	0.80**	0.69**
$X_{3,4}$												1.00	0.84**
$Y$													1.00

\*\*Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานมี 12 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_{1,1}$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_{1,3}$ ) ด้านคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) ด้านมุ่งความสำเร็จ ( $X_{2,1}$ ) ด้านมุ่งสัจการแห่งตน ( $X_{2,2}$ ) ด้านมุ่งบุคคล ( $X_{2,3}$ ) ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์ ( $X_{2,4}$ ) ด้านโครงสร้างองค์การ ( $X_{3,1}$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_{3,2}$ ) ด้านการให้รางวัลตอบแทน ( $X_{3,3}$ ) และด้านความอบอุ่น สนับสนุน ( $X_{3,4}$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรต้นด้วยตนเองของแต่ละตัวแปร และสัมพันธ์กับตัวแปรตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติ Multiple linear regression จึงควรมีการทดสอบการเกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุโดยใช้ค่า Tolerance และค่า Variance inflation factor (VIF) เป็นดัชนีที่บ่งบอกถึงภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ค่า Tolerance และ Variance inflation factor (VIF) ของตัวแปรอิสระในด้านปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	Tolerance	VIF
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.35	2.80
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.39	2.50
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.27	3.58
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.21	4.61
ด้านมุ่งความสำเร็จ	.27	3.65
ด้านมุ่งสัจการแห่งตน	.28	3.46
ด้านมุ่งบุคคล	.34	2.88
ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์	.21	4.56
ด้าน โครงสร้างองค์การ	.20	4.88
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.16	5.99
ด้านการให้รางวัลตอบแทน	.15	6.48
ด้านความอบอุ่น สนับสนุน	.25	3.96

จากตารางที่ 25 พบว่า ตัวแปรทุกตัวที่นำมาศึกษาในครั้งนี้มีค่า Tolerance มากกว่า .10 ขึ้นไป และมีค่า VIF น้อยกว่า 10 (สมถวิล วิจิตรวรรณ, 2553 อ้างถึงใน สถาพร พงษ์พิบูล, 2555, หน้า 89) แสดงว่า ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นพหุจึงสามารถนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไปได้ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพยากรณ์ ความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	49.03	12	4.08	73.08*	.00
ความคลาดเคลื่อน	15.76	282	.05		
รวม	64.80	294			

\* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าปัจจัยหรือตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

ปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
ค่าคงที่ (Constant)	.32	.20	1.55	.12
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.01	.02	.03	.40
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.17	.15	.05	3.32*
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.01	.01	.05	.22
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	.01	.01	.05	.28
ด้านมุ่งความสำเร็จ	-.02	-.02	.05	-.50
ด้านมุ่งสัจการแห่งตน	.03	.03	.05	.58
ด้านมุ่งบุคคล	.11	.08	.06	1.75
ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์	-.19	-.18	.06	-2.97*
ด้านโครงสร้างองค์การ	-.09	-.12	.05	-1.93
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.10	.13	.05	1.83
ด้านการให้รางวัลตอบแทน	.11	.14	.06	1.95
ด้านความอบอุ่น สนับสนุน	.63	.65	.05	11.19*

\* < .05,  $R = .870$ ,  $R^2 = .757$

จากตารางที่ 27 ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่นำมาศึกษาทั้ง 12 ด้าน พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์และปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น สนับสนุนส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยทั้งสามปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์การของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้ ร้อยละ 75.70 และนำเสนอสมการพยากรณ์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .32 + .63 (X_{3,4}) - .19 (X_{2,4}) + .17 (X_{1,2})$$

$$\hat{Z} = .65 (Z_{3,4}) - .18 (Z_{2,4}) + .15 (Z_{1,2})$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ปีการศึกษา 2560 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 - 608) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified sample random) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เป็นชั้นแบ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 297 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวนทั้งสิ้น 70 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะโครงสร้าง และตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ Multiple linear regression analysis

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรและด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความศรัทธาและยอมรับในค่านิยมของโรงเรียน



นโยบายของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และโรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ มีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้

1.2 ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และรู้สึกว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียนและทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ เต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จ ถึงแม้จะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว

1.3 ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภูมิใจและยินดีที่จะกล่าวกับผู้อื่นว่าท่านคือครูคนหนึ่งของโรงเรียนนี้จะทำงานกับโรงเรียนนี้จนเกษียณอายุ และคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านมีความหวังใจอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน เมื่อมีบุคคลกล่าวถึงโรงเรียนอย่างเสีย ๆ หาย ๆ ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที และปัญหาของโรงเรียนเป็นเสมือนปัญหาของท่านที่ต้องช่วยกันแก้ไข ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ คิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานทั้ง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และปัจจัยบรรยากาศองค์กรปรากฏผล ดังนี้

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายข้อ ปรากฏผล ดังนี้

2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารใช้หลักการทำงานและบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย และผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับครูทุกคน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม

2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารร่วมแสดงความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารช่วยใกล้เคียง ประนีประนอมอย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารอธิบายถึงผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อปฏิบัติงาน สำเร็จตามกำหนด ผู้บริหารช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและผู้บริหาร แสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทางรับรู้ในความสามารถหรือผลงานของครู ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารช่วยใกล้เคียง ประนีประนอมอย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน

2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้าหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร สนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้าหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ ผู้บริหาร มีการนิเทศงานติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอและ ผู้บริหารแนะแนวทางให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่ครู ตามลำดับ ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู

2.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูทุกคน ได้พัฒนาตนเองตามความถนัด ผู้บริหารเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถและแนวคิดของครูทุกคน และผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนโดยยึดหลักความเท่าเทียม

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านมุ่งสัจการแห่งตน ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ และด้านมุ่งบุคคล ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายชื่อ ปรากฏผล ดังนี้

2.2.1 ด้านมุ่งความสำเร็จ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน ครูมีการนำแผนการดำเนินงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ไปปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมาย สถานศึกษา ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไว้อย่างชัดเจน และคณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงาน ร่วมกันอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

2.2.2 ด้านมุ่งสัจการแห่งตน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ความสามารถ ครูมีความรู้ลึกว่า

งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ครูมีความรู้ลึกซึ้งภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษานี้ และครูมีอิสระในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตน ตามลำดับ

2.2.3 ด้านมุ่งบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่สถานศึกษาจัด ครุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีระบบการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความคิดความชอบ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

2.2.4 ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้นำความรู้ความสามารถของตนมาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ เพื่อร่วมเสนอแนะ ชี้แจง หรือปรึกษาหารือกันในเรื่องต่าง ๆ และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษา ตามลำดับ

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านให้รางวัลตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านและรายชื่อ ปรากฏผล ดังนี้

2.3.1 ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ขั้นตอนหรือวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ไม่ทับซ้อนกัน และโครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.3.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการระดมสมองเพื่อคิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ครูผู้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

2.3.3 ด้านการให้รางวัลตอบแทน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ระบบการพิจารณาความคิดความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม ตามความจริง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และนำมา เป็นผลงานเพื่อการพิจารณาความคิดความชอบและสถานศึกษามีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

2.3.4 ด้านความอบอุ่น สนับสนุนโดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยากาศการทำงานมีลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ครูมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานเสมอ และการพบปะสังสรรค์กันเป็นไปอย่างฉันทมิตรและมีความไว้วางใจกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครู ได้อย่างเพียงพอ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพัน องค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านในแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันดังนี้

3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความผูกพันองค์กรของครูโดยรวมและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจก บุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของครู อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน องค์กรของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์กรของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ยกเว้นด้านความอบอุ่น สนับสนุน อยู่ในระดับสูงและ ด้านโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู และสมการพยากรณ์ความผูกพันองค์กร จากปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านความอบอุ่น สนับสนุน ( $X_{3,4}$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ( $X_{2,4}$ ) และ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) ตามลำดับ ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกัน

พยากรณ์ความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ได้ร้อยละ 75.70 โดยนำเสนอสมการพยากรณ์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$Y = .32 + .63 (X_{3,4}) - .19 (X_{2,4}) + .17 (X_{1,2})$$

$$Z = .65 (Z_{3,4}) - .18 (Z_{2,4}) + .15 (Z_{1,2})$$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรและด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ได้กำหนดจุดเน้นด้านการบริหารจัดการ โดยให้สถานศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มีระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2, 2560) และอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียน ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษาและรู้สึกว่าการที่ได้รับความหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพมุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้ความร่วมมือของทุกภาคส่วน อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน และยังมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานอยู่เสมอ เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพร อ้นศรี (2554) ที่ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็น

ทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กร ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กรซึ่งเป็นผลมาจากสมาชิกมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ความเชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มศารศม์ วีระยุทธศิลป์ (2553) ที่ทำการศึกษาความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลประโคนชัย อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นด้านความผูกพันองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลประโคนชัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พนิดา สืบสมาน (2553) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่นกัน

1.1 ด้านการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความศรัทธาและยอมรับในค่านิยมของโรงเรียน นโยบายของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และโรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนนั้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารคณะครู นักเรียนและผู้ปกครองเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 และมีการเผยแพร่ให้ชุมชนทราบถึงเป้าหมายของโรงเรียนและแนวทางปฏิบัติของโรงเรียน และเนื่องจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ได้มีการจัดการประชุมและสัมมนาเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับนโยบายมาตรการและแนวทางการดำเนินการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา เพื่อสื่อสารเป้าหมายทางการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 2 มีความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน เกิดความขัดแย้งในการทำงานน้อยลงการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) กล่าวว่า ความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับอย่างจริงจัง ในและค่านิยมขององค์กรหมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคลสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกัน และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ภายใต้สภาวะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้ซึ่งสอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของ สรรเสริญ เมืองวงษ์ (2549) ที่ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม เช่น ผู้อำนวยการรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาวิชาการ เป็นต้นและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภวรรณ หล้าผาสุข (2550) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ เขตพื้นที่การศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ เขตพื้นที่การศึกษา 1 ใน 3 ด้าน คือ ด้านความศรัทธาต่อองค์กร ด้านความทุ่มเทต่อองค์กรและด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นมีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และรู้สึกว่ามีหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียนอยู่ในระดับ มากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียน และทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูมีความตั้งใจจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อผลสำเร็จของโรงเรียน โดยจะเห็นได้จากเวลาการทำงานของครู ซึ่งเมื่อถึงเวลาเลิกงาน ครูก็ยังมีใจที่จะอยู่ต่อเพื่อทำงานให้เสร็จ หรือนำงานกลับไปทำที่บ้านซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น และความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ เมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรสูงบุคคลย่อมที่จะอุทิศแรงกายแรงใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้ผลของงานออกมาดีที่สุดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ พิมพ์ชนก ทรายข้าว (2553) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปน้อยที่สุด พบว่า ด้านการทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เช่นเดียวกับ ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548) ที่ศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตตรวจราชการ 7 กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพัน

อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ด้านความเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การและด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีความภูมิใจและยินดีที่จะกล่าวกับผู้อื่นว่าท่านคือครูคนหนึ่งของโรงเรียนนี้ จะทำงานกับโรงเรียนนี้จนเกษียณอายุ และคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านมีความหวังใจอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน เมื่อมีบุคคลกล่าวถึงโรงเรียนอย่างเสีย ๆ หาย ๆ ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที และปัญหาของโรงเรียนเป็นเสมือนปัญหาของท่านที่ต้องช่วยกันแก้ไขทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่ง ซึ่งแสดงออกถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับองค์การ ถ้าคนยังมีความผูกพันต่อองค์การสูงมากเท่าไรหรือนานแค่ไหน ก็จะลาออกหรือทิ้งองค์การไปก็ลดน้อยลงไปเท่านั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกของครูกับโรงเรียนครูมีอารมณ์และความรู้สึกที่ดีต่อองค์การและต่อสมาชิกภายในองค์การมีความพึงพอใจเกิดขึ้นถ้าสมาชิกในองค์การมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉาริษยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974) กล่าวว่า ความภักดีในองค์การ (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปนั้นเป็น 1 ใน 3 ขององค์ประกอบสำคัญของ ความผูกพันต่อองค์การส่วน วารุณี คำแก้ว (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการอยู่กับองค์การเพราะบุคคลมีความรู้สึกว่าการนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance commitment) โดยความผูกพันในการทำงาน เป็นความรู้สึกทางสภาวะจิตใจ ทศนคติ และพฤติกรรมการทำงานที่ดี การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกตลอดจนการแสดงออกของบุคคลที่มีต่องานในหน้าที่ที่ปฏิบัติสอดคล้องกับผลการศึกษาของธีรภัทร วาณิชพิทักษ์ (2555) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท ร่วมเจริญพัฒนา จำกัด พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันต่อองค์การที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านความต้องการรักษาสมาชิกภาพในองค์การ รองลงมา คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์การ และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนในองค์การซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพร จำเจริญศักดิ์ (2553) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์จันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์จันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับความผูกพันต่อองค์การของครูจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก



ขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรและความเชื่อและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ

2. ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปรากฏผล ดังนี้

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ทุกคนมีพฤติกรรม การเป็นผู้นำสูง มีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน มุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้บริหารทุกคนต้องผ่านการคัดเลือกก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในการกำหนดเกณฑ์ ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การทำงาน สมรรถนะทางการบริหาร ความเหมาะสมกับตำแหน่งและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เมื่อได้รับการบรรจุ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียน ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร โรงเรียน ทั่วประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูป การศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะและสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อีกทั้งผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ทุกคนเป็นผู้มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีการบริหารงานที่เป็นกระบวนการ มีการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงานจึงทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น การประพฤติตัว เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธาให้แก่ครู ทำให้ครูเกิดความเคารพนับถือ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ทิพวรรณ โยษคลัง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้อง

กับงานวิจัยของ นิสานาด นนท์จุมจัง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พรนภา เลื่อยคลัง (2558) ที่ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

2.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านมุ่งสัจการแห่งตน ด้านมุ่ง ไมตรีสัมพันธ์ และด้านมุ่งบุคคล ตามลำดับทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เป็นหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมองค์การในลักษณะของ การให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์และ สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความเป็นพี่น้องกัน การทำงานมีลักษณะที่ส่งเสริมให้สมาชิก ภายในองค์การประสบความสำเร็จและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ ในการทำงาน มีไมตรีสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกรัก ของสมาชิกในองค์การซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริลักษณ์ โตใหญ่ (2550) ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ และอัตราการขาดงานของพนักงาน: ศึกษา เฉพาะกรณีบริษัท จัดจำหน่ายเครื่องมือวัดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นพนักงานบริษัท จัดจำหน่ายเครื่องมือวัดจำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้วัฒนธรรม องค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Zain, Ishak and Ghani (2009) ที่ได้ ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาจากบริษัท ที่ขึ้นบัญชีไว้ของมาเลเซีย จำนวน 190 บริษัท ในมิติด้านต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร รางวัลและความตระหนัก การอบรมและการพัฒนาความผูกพัน ของลูกจ้างคนงานที่มีต่อองค์การพบว่า มิติต่าง ๆ ทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์การที่ได้เลือกไว้ใน การศึกษาครั้งนี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของลูกจ้างและถือเป็นปัจจัยสำคัญ ในการจูงใจลูกจ้างคนงานให้มีความผูกพันต่อองค์การ

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านให้รางวัลตอบแทน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุน และด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตามลำดับทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้าง การจัดระบบบริหารจัดการ และการจัดระบบครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา กล่าวว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการเตรียมความพร้อม ให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และมีความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ต้องมีการจัดอบรมพัฒนา ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาขึ้น ในส่วนของผู้บริหารเองก็มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้ารับการอบรมตามให้ครบตามจำนวนเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้มีการจัดการประชุมและชี้แจงเกี่ยวกับแนวทาง แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนจึงทำให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการดำเนินงานที่ค่อนข้างตรงกัน เป็นผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2560) ในส่วนของโครงสร้างองค์กร เช่น ขนาดขององค์กร การแบ่งหน้าที่ในการรับผิดชอบ มาตรฐานในการบริหารงานขององค์กร ความมั่นคงขององค์กรจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดบรรยากาศ ความเป็นกันเองเอื้อให้เกิดการแบ่งปันความมีน้ำใจระหว่างบุคลากรเกิดบรรยากาศการทำงาน ที่อบอุ่นนับเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งมีผลต่อความรู้สึก เจตคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของสมาชิกในองค์กร ส่งผลต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา เฉลยสุข (2556) ได้ศึกษาอิทธิพล ของบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร คุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจ ของลูกค้าต่อพนักงาน พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านในแต่ละปัจจัย มีความสัมพันธ์กันดังนี้

3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน องค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมและ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน องค์กรของครู อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีนโยบายให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำใน การบริหารสถานศึกษาและมุ่งเน้นการบริหารให้ได้ผลสำเร็จของงาน โดยมีนโยบายในการพัฒนา ศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้มีทักษะ

มีความรู้ความสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนการบริหาร  
 ในองค์กรทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรม โครงการส่งเสริม  
 และพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถตลอดจนปฏิบัติต่อ  
 ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา  
 พัฒนาตนเองสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน  
 เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. (Existence relatedness growth)  
 ของ Alderfer (1969) นอกจากนี้ ยังมีการประเมินภายนอกและภายในซึ่งเป็นเครื่องมือชี้วัด  
 การบริหารงานของแต่ละโรงเรียนทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงความสามารถทางการบริหาร  
 ให้แสดงผลอันทันต่อสถานการณ์ทางการศึกษาปัจจุบันสอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา เจริญจิโรจน์  
 (2553) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร  
 พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ  
 องค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนา  
 อย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรตามลำดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ  
 งานวิจัยของ วิทยา ดำรงเกียรติชัยและประพิมพรรณ ลิ้มสุวรรณ (2559) ที่ทำการศึกษาผลกระทบ  
 ด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา กองพัสดุเชื้อเพลิง กรมช่างอากาศ  
 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล  
 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญชนะ เมฆโต  
 (2559) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและ  
 การตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่งหนึ่ง  
 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นกัน

3.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน  
 องค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 โดยรวมและรายด้าน  
 ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียน  
 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน  
 กำหนดขอบเขตของงานและจัดทำระเบียบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน  
 เข้าใจแนวปฏิบัติที่ตรงกันการประสานงานและการปฏิบัติงานจึงเป็นไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้ง  
 ยังมีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับ  
 การอบรมเรียนรู้และนำแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาใช้ในโรงเรียนและเนื่องจากปัจจัยวัฒนธรรม  
 องค์กรลักษณะสร้างสรรค์นั้น ประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งที่เป็นตัวโครงสร้างหน้าที่การทำงาน

เช่น การแบ่งหน้าที่ที่ครอบคลุมรับผิดชอบที่ชัดเจน มีลำดับการทำงานที่ชัดเจน ส่วนที่เป็นตัวบุคคล ซึ่งมีทั้งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ เช่น การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมการทำงานแบบเป็นทีม การยอมรับความคิดเห็น การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรม รวมไปถึงค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการที่แตกต่างกันในตัวบุคคล องค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ต่อกันและทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ยังมีผลต่อความรู้สึกผูกพัน ต่อบุคลากรของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริลักษณ์ ไตใหญ่ (2550) ทำการศึกษา การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ กับความผูกพันต่อบุคลากร และอัตราการขาดงานของพนักงาน: ศึกษา เฉพาะกรณีบริษัท จัดจำหน่ายเครื่องมือวัด พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเกิดความพึงพอใจรู้สึกผูกพัน ต่อบุคลากรแล้ว สามารถผลักดันให้บุคลากรได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ เชิงบวกภายในทีม และระหว่างทีมได้ง่าย มีการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี ร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย การวางแผนงานร่วมกันหล่อหลอมเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งไว้ และถ่ายทอดส่งต่อ ให้กับสมาชิกใหม่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัฒน์ศรี ศรีรุ่งเรือง (2554) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนความเข้าใจ บรรทัดฐาน แนวประพฤติปฏิบัติที่บุคลากรในองค์การ ยึดถือการแสดงออกร่วมกัน เป็นที่ยอมรับและเป็นคุณค่าร่วม และถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยมีแกนในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ สรสันนท์ ชีรศรีโชติ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อบุคลากร: กรณีศึกษาบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง กลุ่มศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานครพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความเป็นปัจเจกนิยม ด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะ มุ่งวัตถุ ด้านลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว และด้านการมุ่งเน้นผลระยะสั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเศษฐ์ ทรวงโพธิ์และคณะ (2553) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล พบว่า โดยรวมส่วนมากเห็นด้วยว่า กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ซึ่งเป็นด้านหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของ บุคลากรที่มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

3.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ

ค่อนข้างสูง ยกเว้นด้านความอบอุ่น สนับสนุน อยู่ในระดับสูง และด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีการส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง มอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดของครูแต่ละคน ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น และรับฟังปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปในทางที่ดี เอื้อเพื่อผูกพัน ทำให้ครูเกิดความอบอุ่นใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เองก็มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนลงสู่โรงเรียนอย่างเต็มที่ด้วย นอกจากนี้แล้ว สิ่งสำคัญคือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสำคัญ มีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดีร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศองค์การในด้านใดด้านหนึ่งหรืออาจเป็นการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวม การรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดีนี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการสร้างบรรยากาศที่จะทำให้นักบุคลากรในหน่วยงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น ส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานที่สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2539) ได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศองค์การหมายถึงกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานและของพนักงานที่รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมและบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลินี ศรีไมตรี (2558) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ บรรยากาศองค์การกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชันในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากาญจน์ วิฑูรพงษ์ (2549) ได้ศึกษา การรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานฝ่ายขายและการตลาดบริษัทขายอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ในศูนย์การค้าดิไอส์ดสยามพลาซ่าผลการศึกษา พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น สนับสนุน ( $X_{3,4}$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ( $X_{4,4}$ ) และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{2,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของ

ทั้ง 3 ด้านเท่ากับ .87 ( $R = .87$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้ร้อยละ 75.70 อภิปรายผลได้ ดังนี้

ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุน เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 มีการส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง มอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถของแต่ละคน มีระบบพี่เลี้ยงและสอนงานบุคลากรใหม่ให้โอกาสแสดงความคิดเห็นและรับฟังในเรื่องต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรม โครงการที่ส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม มีโอกาสพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อกันใน ที่ทำงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดีร่วมกัน ซึ่งการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดีนี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในการทำงานที่สูงขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาลิตี ศรีไมตรี (2558) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ บรรยากาศองค์การ กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านการปฏิบัติงานและด้านผลตอบแทนสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 9 การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านนโยบายและแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร และด้านโครงสร้างองค์การ สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ร้อยละ 8 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิมาภา จันทร์หอมกุล (2553) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงานและความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรกรมสารบรรณทหารบก มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านการให้รางวัล ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา และด้านการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรกรมสารบรรณทหารบก มีความผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย และด้านอารมณ์อยู่ในระดับสูง และด้านการรู้คิดอยู่ในระดับปานกลาง และ 3) การรับรู้บรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในงานคือ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และการมีส่วนร่วม โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.0

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านมุ่งไมตรีสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางลบต่อความผูกพันองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 ยังมีการบริหารแบบระบบอาวุโสระบบอุปถัมภ์ มีความอะลุ้มอล่วยต่อกันอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งข้อดีคือ มีการรวมตัวกันได้ดี มีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับดีมาก และไม่ค่อยเกิดความขัดแย้ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ระบบการบริหารและการปฏิบัติที่เน้นความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนขาดความตระหนักด้านจริยธรรม คุณธรรมและผลสัมฤทธิ์ของงานแล้ว ความสัมพันธ์นี้ย่อมจะนำไปสู่การละเมิดทั้งในด้านกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ รวมทั้งการกระทำทุจริตคอร์รัปชัน ตลอดจนเกิดการชิงดีชิงเด่นและการเอาเปรียบกันมากยิ่งขึ้น ทำให้ครูที่เข้ามาใหม่หรือบุคลากรรุ่นใหม่ไม่เกิดความผูกพันกับองค์กร กลายเป็นเกิดการแบ่งพรรคพวกแทน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี แสงสว่าง (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้าราชการระดับ 6 - 7 ของกรมราชทัณฑ์ ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 235 คน ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของ บุคลากรในกรมราชทัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รองลงมา คือวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ส่วนวัฒนธรรม องค์การลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ส่งผลในทางลบกับสมรรถนะหลักของบุคลากรในกรมราชทัณฑ์

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยะเวลาของ เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ได้มีการกำหนดควิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ เป้าประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และได้มีนโยบายตามยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 ที่ให้สถานศึกษามีการจัดประชุม สัมมนา เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน เชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามาร่วมเข้ารับการประชุม เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมทราบบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2, 2560) นอกจากนี้แล้วผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ทุกคนมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำสูง มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเป็นผู้มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีการบริหารงานที่เป็นกระบวนการ มีการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตัวเองในการทำงานจึงทำ



ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น การประพุดิตัวเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความน่าเชื่อถือศรัทธาให้แก่ครู ทำให้ครูเกิดความเคารพนับถือภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานสามารถใช้พฤติกรรมผู้นำในการสอนหรือแนะนำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญกำลังใจ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของสมาชิกผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การดำเนินงานในทุก ๆ ด้านจึงสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2545) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและสิ่งสำคัญคือ ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานเป็นสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเปิดใจรับฟังปัญหาหรือไต่ถามถึงปัญหาการในทำงานและร่วมมือกับครู ในการหาทางแก้ไขที่เหมาะสม ส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถโดยส่งเสริมการอบรมพัฒนาตนเอง ตามความถนัดหรือสนใจ
2. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมอย่างเป็นธรรม เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกันดังนั้นผู้บริหารจึงควรวางตัวเป็นกลาง มีความยุติธรรม บริหารงานด้วยหลักประชาธิปไตย จัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
3. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารให้ความไว้วางใจและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครูดังนั้น ผู้บริหารจึงควรบริหารงานโดยการกระจายอำนาจให้ครูได้ร่วมตัดสินใจ มีการสังเกตความสามารถในตัวครูแต่ละคนและมอบหมายงานที่ตรงกับความถนัด แสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทาง ในการรับรู้ความสามารถหรือผลงานของครู มีการยกย่องชื่นชมเมื่องานสำเร็จ
4. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคน โดยยึดหลักความเท่าเทียมดังนั้น ผู้บริหารจึงควรบริหารงานด้วยหลักประชาธิปไตยปฏิบัติต่อครูทุกคน โดยเท่าเทียมกัน เห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถและแนวคิดของครูทุกคน

5. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งความสำเร็จ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ดังนั้น โรงเรียนควรมีการประชุมร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และมีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งสังการแห่งตน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือครูมีอิสระในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตนดังนั้น โรงเรียนควรมีการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาความรู้ความสามารถตามที่ตนถนัด และนำความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้แรงจูงใจแก่ครูที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน

7. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งบุคคล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรมดังนั้น โรงเรียนควรมีการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรม มีการชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

8. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ด้านมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารจึงควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งผู้บริหารเองเมื่อได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ก็ควรเผยแพร่ให้แก่ครูทราบโดยเร็ว

9. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานดังนั้น โรงเรียนควรมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนและมีการประชุมชี้แจงให้ทุกคนทราบถึงภาระหน้าที่ตนเอง ในขณะที่เดียวกัน โครงสร้างการทำงานนั้นควรมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

10. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ครูผู้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสมดังนั้น โรงเรียนควรจัดทำโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจการบริหารงานไปสู่ครูผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม จัดให้มีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มีการระดมความคิดในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ยอมรับฟังและพิจารณาเหตุผลจากทุก ๆ คน

11. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลตอบแทน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสถานศึกษามีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคั้งนั้น โรงเรียนควรจัดทำเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยอิงจากหน่วยงานต้นสังกัด และมีการประชุมชี้แจงเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ส่วนผู้บริหารควรมีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลาง

12. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น สนับสนุน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือสถานศึกษาจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครูได้อย่างเพียงพอคั้งนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและดำเนินการแจ้งความประสงค์ต่อเขตพื้นที่ต้นสังกัด อาจมีการจัดกิจกรรมระดมทุนจัดหางบประมาณ เพื่อจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครูได้อย่างเพียงพอ

13. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่น สนับสนุน และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันองค์กร คั้งนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจและสร้างบรรยากาศการทำงาน โดยใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างเสริมแรงบันดาลใจมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษารูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2

2. ควรมีการศึกษา เพื่อพัฒนาปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านความอบอุ่น สนับสนุนและปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรกฎ พลพานิช. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดบริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรรณิการ์ ภูมิพันธ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยางสีสุราชจังหวัดมหาสารคาม*. ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กัญญา รอดพิทักษ์. (2552). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ฝ่ายกิจการนครหลวง 3 เขตศิริราช*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป), มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กัลยลักษณ์ อุทัยจันทร์. (2545). *ความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทการบินไทย ฝ่ายการพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการบิน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กุลบัณฑิต บัวเทศ. (2552). *วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท เอพ แอนด์เอ็น แครี่ส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- เกศรา รักษาดี. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทนา ชุมทัพ. (2548). *บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.

- จารุวรรณ โหระ. (2541). *คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ศึกษากรณีเฉพาะวิทยาเขตนนทบุรีและวิทยาเขตเพาะช่าง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรารัตน์ ศรีเจริญ. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตสายไหม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เจลีชว พากะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชฎาภา ประเสริฐทรง. (2540). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ฐาปะณี จุลินทร. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพิจิตร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ทิพวรรณ โอชคลัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1*. สารานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธนากาญจน์ วิฑูรพงษ์. (2549). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์ในศูนย์การค้าดิโอลด์ สยามพลาซ่า*. ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์. (2555). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด*. สารานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

- นลินี สุวรรณโชติ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิติย์ สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปณิตา คุมรินทร์พงศ์. (2545). *ความผูกพันในองค์กร: กรณีศึกษาบุคลากร สายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประพันธ์ ผาสุกยี่ด. (2541). *ทางเลือก ทางรอด*. กรุงเทพฯ: เอเออาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์พับลิเคชัน.
- ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์. (2548). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7*. ปริญญาานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย. (2541). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนิดา สืบสมาน. (2553). *ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนภา เลื่อยคลัง. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ฮาซันพรีนติ้ง.

- พะวง พิศวัฒน์กิจ และมาลา กาบมาลี. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของห้องสมุดโรงเรียนกับโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนขอนแก่น*. ขอนแก่น: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิมพ์ชนก ทรายข้าว. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารทิสโก้ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิเชษฐ์ ทรวงโพธิ์, วันทนีย์ ภูมิภักทราคม และธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล*. *วารสารบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 2(2).
- เพ็ญผกา พุ่มพวง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ คุณภาพชีวิตการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัทธา สุภา. (2551). *คุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ภาวิณี แก้วเมือง. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่าอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- มณีนุช ไพรดี. (2552). *การนำหลักสังคหวัดดู 4 ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท พรอพเพอร์ตี้แคร์ เซอร์วิสเอส(ประเทศไทย) จำกัด P.C.S.* วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มสารัตน์ วีระยุทธศิลป์. (2553). *ความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลประโคนชัยอำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- มะลิวัลย์ พรหมมีเดช. (2548). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ชาร์ฟเฟอร์มูลเตอร์ จำกัด* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- มาลินี ศรีไมตรี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บรรยากาศ องค์กร กับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของคณาจารย์ต่างเจนเนอเรชัน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 7.
- มุกดา คำอานา. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์กับการพัฒนาตนเองของครูในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทมาลย์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- วนิดา เจริญจิโรจน์. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรารักษ์ ลีเลิศพันธ์. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เนชั่นบรอดแคสติ้งคอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- วัลลี พุทโสม. (2550). *ทฤษฎีองค์การสำหรับองค์การสมัยใหม่*. สระบุรี: ฮอบบิ้นส์พริ้นท์ติ้ง.
- วารุณี คำแก้ว. (2550). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ*. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์, 73, หน้า 2 - 3.
- วิชัย รวิพันธ์. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิทยา คำรงเกียรติชัย และประพิมพ์พรณ ลิมสุวรรณ. (2559). ผลกระทบด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษากองทัพเรือ. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 28).
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 3) (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.



- วิไล จิระพรพาณิชย์. (2541). *วัฒนธรรมการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยและพนักงานชาวอเมริกันในประเทศไทย กรณีศึกษา: บริษัทธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วุฒิไกร เถยสูงเนิน. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของงานของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตพื้นที่วิสุทธิภัยตรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- คันสนีย์ เตชะลาภอำนวย. (2544). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน โรงแรม อโนมา กรุงเทพฯ*. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริัญญา คงอยู่. (2557). *การวิเคราะห์ห่อภิมาณปัจจัยเชิงเหตุของคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- ศิริพร นาคสุวรรณ. (2548). *การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ พิภพ. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและพนักงานราชการ พระราชวังบางปะอิน สำนักพระราชวัง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยทองสุข.
- ศุภวรรณ หล้าผาสุข. (2550). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนในเครือสารสาสน์เขตพื้นที่การศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สถาพร พงษ์พิภพ. (2555). *ปัจจัยพระระดับที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู ด้านการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมควร ไกรพน. (2549). *แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพร จำปานิล. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมพร อ้นศรี. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษาข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจภูธรภาค 7*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สรรเสริญ เมืองวงษ์. (2549). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สร้อยญา นวลละออ. (2544). *คุณภาพชีวิตการทำงานของครูประถมศึกษา อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สร้อยนันท์ ชีรศรีโชติ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง กลุ่มศึกษาจังหวัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาคร กิ่งจันทร์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู โรงเรียนเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. คุษณินิพนธ์ครุศาสตรคุษณินิบัณฑิต, การบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สาธิต รื่นเรงใจ. (2549). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษณินิพนธ์การศึกษา คุษณินิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. (2560). *รายงานผลการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ (2559)*: กลุ่มนโยบายและแผน.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. (2560). *แผนปฏิบัติการประจำปีประมาณ พ.ศ. 2560*. ระยอง: กลุ่มนโยบายและแผน.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2.
- ลิมาภา จันทร์หอมกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การความผูกพันในงานและความพึงพอใจในชีวิตของบุคลากร สังกัดกรมสารบรรณทหารบก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริลักษณ์ โตใหญ่. (2550). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อองค์การและอัตราการขาดงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องมือนวด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สุจิตรา ศรีถวิล. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ "ฉบับใช้งานที่สมบูรณ์ 5 ปี"* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุพร จำเจริญศักดิ์. (2553). *ความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ จันทบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพัฒนศรี ศรีรุ่งเรือง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้งเขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี แสงสว่าง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสมรรถนะหลักของบุคลากรดีมาก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุระพงษ์ เสถียรมวงษ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เทศบาลจังหวัดละโว้งเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- เสนห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวรส ยิงวรรณะ. (2555). *บทบาทของความเชื่อประสิทธิภาพรวมกลุ่ม และในคนที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันต่อองค์กรของครู: การวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างพหุระดับ*. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา, ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิขญา อินทรสุภา. (2547). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งหนึ่ง ส่วนงานวิศวกรรม ที่ทำงานในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชามนุษยศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคุณภาพ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธัญบุรี.
- อัจฉรวรรณ สายวิจิตร. (2551). *วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- อุษณีย์ ฟองคำ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alderfer, Clayton P. (1969, April). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs (ERG Needs Model)*. n.p.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(10), 1 - 18.
- Aranya, N., & Jacobson, D. (1975). An empirical study of theories of organizational and occupational commitment. *Journal of Social Psychology*, 97, 15 – 22.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Becker, H. S. (1960). *Notes on Concept of Commitment*. American: Journal of Sociology.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Black, S., & Porter, L. (2000). *Management: Meeting new challenges*. Prentice - Hall Publishers, New York.
- Bovee, C. L. et al. (1993). *Management*. New York: McGraw - Hill.
- Brown, W. B., & Moberg, Denis J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Buchanan, B. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization*. Administrative Science Quarterly.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Charles, W. (2006). *Employee Engagement: The real secret of winning a crucial Edge over your rival*. Resource Magazine.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organization culture in ventury*. Plymouth MI: Human Synergistics.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort worth: Tax Dryden Press.
- Dessler, G. (1976). *Organization and Management: A contingency Approach*. New Jersey: Prentice - Hall.
- Development Dimensions International. (2005). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage (Online)*. Available from [http://www.ddi.com/pdf/ddi\\_employeeengagement\\_mg.pdf](http://www.ddi.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf)
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & David - LaMastro, V. (1990). *Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*. Journal of Applied Psychology.

- Farrell, D., & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, commitment and turnover: the impact of rewards, costs, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performances*, 28, 78 - 95.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). *Environmental in studies of organization behavior*. Psychological Bulletin, 62, 361 - 382.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Addison - Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed). New York: Wiley.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). *Personal and role-related factor in the development of organization commitment*. Administrative Science Quarterly, 17, 555 - 562.
- Kanter, R. M. (1968). *American sociological Review*. n.p.
- Kelly, J. (1980). *Organizational behavior*. Linois: Richard D Irwin.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw - Hill.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement.
- Likert, R., & Likert, J. (1976). *New way management conflict*. New York: McGraw - Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organization climate*. Bonton: Division of research, Graduate school of business administration, Havard University.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1991). *The new super leadership leading other to lead themselves*. San Francisco: Berreit - Koehler.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning: A system approach to quant an improvement and global success*. New York, NY: McGraw - Hill.
- Maslow, A. (1943). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resources development* (10<sup>th</sup> ed.). New York: Thomson South - Western.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource Management Review*, 11, (2001), 299 - 326.
- Mowday, R.T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employee organizational likages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/ Cole.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw - Hill.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco, Calif: Jossey - Bass.
- Ritzer, G., & Trice, H. M. (1969). An empirical study of howard becker's side - bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475 - 478.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). *A Comparison of structural models representing turnover cognitions*. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 254 - 273.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey - Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sheldon, M. E. (1971, June). Investments and involvements as mechanisms producing commitment of the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 142 - 150.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness*. California: Goodyear Publishers.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organization behavior*. New York: Harper Collin Publishers.
- Steers, R. M. (1997). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46 - 56.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw - Hill.
- Werbel, J. D., & Gould, S. (1984). *A comparison of the relationship of commitment to turnover in recent hires and yenured employers*. *Journal of Applied Psychology*.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice - Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization*. UK: Prentice - Hall International.

Yukl, Gary & Fleet, D., Van, David. (1992). *Theory and research on leadership in organizations, in handbook of industrial and organization psychology*. California: Consulting Psychologists.

Zain, Zaharish, Ishak, Razanita and Ghani, Erlane G. (2009). *The influence of corporate culture on organizational vommitment: A study on a Malaysian listed company*. EuropeanJournal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 17.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 0529

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

9 มีนาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเรืองอุไร โตประกาย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่องปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.อุดม รัตนอัมพรโสภณ  
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี  
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิต  
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 0754

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

4 เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเรืองอุไร โตะประกาย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่องปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.อุดม รัตนอัมพรโสภณ  
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจึงขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา  
ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 0755

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

4 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเรืองอุไร โตะประกาย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่องปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.อุดม รัตนอัมพรโสภณ  
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา  
ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

คำชี้แจงเบื้องต้น

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 จึงขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อและ ตอบให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดของท่าน เพื่อจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์อันจะ ทำให้การวิจัยเกิดประโยชน์มากที่สุด ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและการตอบ แบบสอบถามนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามปกติของท่าน ผู้วิจัยเพียงจะนำไปใช้ เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การยอมรับเป้าหมายขององค์กร
2. การทำงานอย่างเต็มความสามารถ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์
3. บรรยากาศองค์กร

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเรืองอุไร โตะประภากร

นิติระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาของ เขต 2 โดยมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การยอมรับเป้าหมายขององค์กร
2. การทำงานอย่างเต็มความสามารถ
3. ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์กร

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับ  
ความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับท่านเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อคำถามนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
<b>การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร</b>						
1	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน					
2	ท่านมีความศรัทธาและยอมรับในค่านิยมของโรงเรียน					
3	นโยบายของโรงเรียนทำให้ท่านรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน					
4	ท่านมีความภาคภูมิใจอย่างมากที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้					
5	ครูมีการนำเสนอแผนงาน โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนมาปฏิบัติ					
<b>การทำงานอย่างเต็มความสามารถ</b>						
6	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อที่จะช่วย ให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
7	ท่านยินดีทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย เพื่อผลงานที่ดีของ โรงเรียนนี้					
8	ท่านทำงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ					
9	ท่านมีความตั้งใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
10	ท่านรู้สึกว่ามีหน้าที่ในตำแหน่งงานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ไป ปฏิบัติเป็นงานที่มีความสำคัญกับโรงเรียน					



ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
11	ท่านเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมาย แม้ว่างานนั้นจะไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ					
12	ท่านเต็มใจที่จะทำงานต่อให้เสร็จ ถึงแม้จะเลยเวลาเลิกงานไปแล้ว					
<b>ความต้องการที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การ</b>						
13	ปัญหาของโรงเรียนเป็นเสมือนปัญหาของท่านที่ต้องช่วยกันแก้ไข					
14	ท่านมีความภูมิใจและยินดีที่จะกล่าวกับผู้อื่นว่าท่านคือครูคนหนึ่งของโรงเรียนนี้					
15	ท่านมีความห่วงใยอย่างจริงจังในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน					
16	ท่านจะทำงานกับโรงเรียนนี้จนเกษียณอายุ					
17	ท่านคิดว่าผลตอบแทนที่ได้รับคุ้มค่ากับการที่ท่านอุทิศตนให้กับงาน					
18	เมื่อมีบุคคลกล่าวถึงโรงเรียนอย่างเสีย ๆ หาย ๆ ท่านจะรีบชี้แจงกล่าวแก้ทันที					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
2. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์
3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับความคิดเห็นที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับท่านเพียงระดับเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติหรือเห็นด้วยกับข้อความนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร</b>						
1	ผู้บริหารใช้หลักการทำงานและบังคับบัญชาแบบประชาธิปไตย					
2	ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและเป็นกันเองกับครูทุกคน					
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม					
4	ผู้บริหารมีการพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ					
5	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของครูได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารร่วมแสดงความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานของครู					
7	ผู้บริหารช่วยไกล่เกลี่ย ประนีประนอมอย่างเป็นธรรม เมื่อครูมีปัญหาขัดแย้งกัน					
8	ผู้บริหารช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					

9	ผู้บริหารอธิบายถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามกำหนด					
10	ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจาหรือท่าทางรับรู้ในความสามารถหรือผลงานของครู					

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นที่ต้อนรับมีคุณค่าควรแก่ความพยายามที่ได้ทุ่มเท					
12	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู					
13	ผู้บริหารสนับสนุนการส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาคู่งานศึกษาต่อหรือการพัฒนาตนเองด้านอื่น ๆ					
14	ผู้บริหารมีการนิเทศงาน ติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารแนะนำแนวทางให้เห็นวิธีการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่ครู					
16	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
17	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ครูทุกคนได้พัฒนาตนเองตามความถนัด					
18	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคน โดยยึดหลักความเท่าเทียม					
19	ผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน					
20	ผู้บริหารเห็นคุณค่า ในความรู้ ความสามารถ และแนวคิดของครูทุกคน					
<b>ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์</b>						
21	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน					
22	สถานศึกษาได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานไว้อย่างชัดเจน					
23	คณะครูมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนที่กำหนดไว้					
24	ครูมีการนำแผนการดำเนินงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ไปปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมาย					
25	ครูปฏิบัติงานได้ตรงตามความรู้ ความสามารถ					

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
26	ครูมีความรู้สึภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษานี้					
27	ครูมีอิสระในการสร้างสรรค์งานหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ของตน					
28	ครูมีความรู้สึกว้างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายให้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
29	สถานศึกษามีระบบการสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสารทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					
30	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
31	สถานศึกษามีระบบการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ					
32	สถานศึกษาจัด ครุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ให้อย่างเพียงพอ					
33	สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน					
34	สถานศึกษามีการประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ เพื่อร่วมเสนอแนะ ชี้แจง หรือปรึกษาหารือกันในเรื่องต่าง ๆ					
35	ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล					
36	ครูได้นำความรู้ความสามารถของตนมาช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงาน					
37	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและภายนอกสถานศึกษา					
<b>ปัจจัยบรรยากาศองค์การ</b>						
38	โครงสร้างการทำงานของสถานศึกษามีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
39	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน ไม่ทับซ้อนกัน					

ข้อ	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน	5	4	3	2	1
40	ขั้นตอนหรือวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด					
41	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจไปสู่ครูผู้รับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม					
42	ผู้บริหารและครูมีการระดมสมองเพื่อคิดหาทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน					
43	บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม					
44	สถานศึกษามีการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง					
45	ระบบการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม ตามความจริง					
46	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และนำมาเป็นผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบ					
47	สถานศึกษาจัดสวัสดิการบ้านพักครูให้แก่ครูได้อย่างเพียงพอ					
48	การพบปะสังสรรค์กันเป็นไปอย่างฉันทมิตรและมีความไว้วางใจกัน					
49	เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ทุกคนจะร่วมแสดงความคิดเห็นเปิดเผยออกมา มิได้เพิกเฉยต่อความขัดแย้งเหล่านั้น					
50	ครูมีความรู้สึกอบอุ่นและได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเสมอ					
51	ผู้บริหารและเพื่อนครูมีการถามไถ่ทุกข์ สุข ของท่านอยู่เสมอ					
52	บรรยากาศการทำงานมีลักษณะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ค**

**ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม**

ตารางที่ 28 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความผูกพันองค์กรของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.75	10	.63
2	.68	11	.59
3	.70	12	.78
4	.80	13	.89
5	.71	14	.68
6	.58	15	.85
7	.48	16	.57
8	.65	17	.65
9	.74	18	.78

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ .89



ตารางที่ 29 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 ด้านปัจจัยภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.85	11	.53
2	.78	12	.69
3	.60	13	.72
4	.56	14	.87
5	.68	15	.88
6	.74	16	.48
7	.76	17	.70
8	.65	18	.81
9	.59	19	.79
10	.43	20	.69

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ .91

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ด้านปัจจัยวัฒนธรรม  
องค์การลักษณะสร้างสรรค์

ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก	ชื่อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.72	10	.50
2	.75	11	.72
3	.81	12	.70
4	.68	13	.67
5	.89	14	.59
6	.80	15	.75
7	.76	16	.80
8	.63	17	.76
9	.73		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ .93

ตารางที่ 31 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมในการทำงานของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 ด้านปัจจัยบรรยากาศ  
องค์การ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.62	9	.42
2	.57	10	.68
3	.59	11	.83
4	.62	12	.81
5	.88	13	.65
6	.70	14	.78
7	.53	15	.72
8	.74		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ คือ .88