



Synthesizing Knowledge about Organizational Politics in the Study of Organizational Behavior

Arthit Phadungdech¹ and Achara Wattananan²

¹Public Administration Program, Faculty of Liberal Arts and Science, Nakhon Phanom University, Thailand

²Psychology and Guidance, Faculty of Education, Loei Rajabhat University, Thailand

E-mail: arthit_pdd@yahoo.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1641-5767>

E-mail: achara_28@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9909-7714>

Received 12/05/2024

Revised 17/05/2024

Accepted 02/10/2024

Abstract

Background and Aims: In public administration, organizational behavior is studied. There is one important issue which is politics in the organization. This research aims to survey and synthesize knowledge about organizational politics in organizational behavior books from 2007 - 2023.

Methodology: This research is qualitative research. It is a document research. The study was conducted according to the process of textbook research. Content analysis was used to analyze the data.

Results: The research results found that there were 22 books with topics about organizational politics. Almost every book, especially in the last 7 years, had topics about politics in organizations. This reflects the importance of studying organizational politics in organizational behavior studies. From the survey, it was possible to synthesize knowledge into 13 issues: the nature of organizations that cause organizational politics, the definition of organizational politics, issues related to organizational politics, the level of organizational politics, factors or causes that cause organizational politics, types of organizational politics and ethical criteria for political expression in organizations, strategies for using politics in organizations, political skills in organizations, results of organizational politics, suggestions in adjusting to organizational politics at the individual level, suggestions for managing organizational politics at the organizational level, and the benefits of studying organizational politics.

Conclusion: Almost every book on organizational behavior has a topic about organizational politics, especially in the last seven years, which reflects the importance of studying organizational politics in the study of organizational behavior. Both consistent and different knowledge are presented. This research is synthesized into various issues to cover and complement each other. In addition, it will be found that most of the content or examples are general and do not focus on organizations in any specific sector. Therefore, for the benefit of developing knowledge about organizational politics for public administration studies, there should be more focus on the context of public administration.

Keywords: Organizational Politics; Organizational Behavior; Knowledge Synthesis



การสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ

อาทิตย ผดุงเดช¹ และ อัจฉรา วรรณานันต์²

¹สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม

²สาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: ในการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์มีการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ โดยมีประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การเมืองในองค์กร การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในหนังสือด้านพฤติกรรมองค์การ ในช่วง ปี พ.ศ. 2550 – 2566

ระเบียบวิธีการวิจัย: การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยเอกสาร ที่ดำเนินการศึกษาตามกระบวนการของการวิจัยตำรา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย: ผลจากการวิจัย พบว่า มีหนังสือที่มีหัวข้อเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร จำนวน 22 เล่ม จากการสำรวจทำให้สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ออกมาได้ 13 ประเด็น คือ ธรรมชาติขององค์การที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์กร ทักษะหรือมุมมองเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ความหมายของการเมืองในองค์กร ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กร ระดับของการเมืองในองค์กร ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อเกิดการเมืองในองค์กร ประเภทของการเมืองในองค์กรและเกณฑ์จริยธรรมแห่งการแสดงออกทางการเมืองในองค์กร ยุทธวิธีการใช้การเมืองในองค์กร ทักษะทางการเมืองในองค์กร ผลของการเมืองในองค์กร ข้อเสนอแนะในการปรับตัวต่อการเมืองในองค์กรในระดับบุคคล ข้อเสนอแนะในการจัดการการเมืองในองค์กรในระดับองค์การ และประโยชน์ของการศึกษาการเมืองในองค์กร

สรุปผล: หนังสือด้านพฤติกรรมองค์การเกือบทุกเล่มจะมีหัวข้อเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร โดยเฉพาะช่วง 7 ปีหลังซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษาการเมืองในองค์กรในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ โดยมีการนำเสนอองค์ความรู้ทั้งที่สอดคล้องกันและมีความแตกต่างกัน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้สังเคราะห์ออกมาเป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมและเติมเต็มซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ จะพบว่าเนื้อหาหรือตัวอย่างส่วนใหญ่มักจะเป็นในลักษณะทั่วไปไม่ได้มุ่งเน้นองค์การในภาคส่วนใดเป็นการเฉพาะ ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรสำหรับการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์จึงควรมีการมุ่งเน้นบริบทของการบริหารงานภาครัฐมากขึ้น

คำสำคัญ: การเมืองในองค์กร; พฤติกรรมองค์การ; การสังเคราะห์องค์ความรู้

บทนำ

องค์การได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง โดยมีคนหรือบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น ในการทำหน้าที่ดังกล่าวจะมีการกำหนดหน้าที่ และกำหนดอำนาจให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ โดยจะมีมากน้อยลดหลั่นกันไปตามความหน้าที่และรับผิดชอบ จากการที่อำนาจสามารถทำให้เกิดผลตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ รวมถึงนำมาซึ่งการยอมรับนับถือ ชื่อเสียง หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ได้ อำนาจจึงเป็นสิ่งที่คนต้องการแสวงหา ซึ่งโดยทั่วไปวิธีที่จะได้มาซึ่งอำนาจนั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ หรือจากสิ่งของภายนอก เช่น ทรัพย์สิน แต่บางคนไม่มีสิ่งนี้หรือมีไม่เพียงพอหรือ

ความต้องการช่องทางพิเศษ จึงมีการใช้กลยุทธ์หรือวิธีการบางอย่างเพื่อสร้างอำนาจ หรือแย่งชิงอำนาจ รวมทั้งเมื่อมีอำนาจแล้ว ก็พยายามรักษาอำนาจไว้ให้นานที่สุด จึงเกิดสิ่งที่เรียกว่า “การเมืองในองค์กร” ในรูปแบบต่าง ๆ ขึ้น (สุพานี สฤณภูวนิช, 2552) ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรและคนในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์มีองค์ความรู้หลากหลายประเด็นที่ครอบคลุมวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสร้างความอยู่ดีกินดีให้กับประชาชน ซึ่งองค์ความรู้ด้านองค์การและการจัดการภายในองค์กรเป็นกลุ่มองค์ความรู้หนึ่งที่มีความสำคัญ ภายในกรอบใหญ่ของกลุ่มวิชาดังกล่าวจะมีการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่ศึกษาการแสดงออกของบุคคลในองค์กร และภายใต้การศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การนั้น ประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญ คือ การเมืองในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ดังนั้น การศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสนใจในประเด็นของการเมืองในองค์กรเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้ องค์ความรู้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและในทางวิชาการ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แนวทางหนึ่งของการพัฒนาองค์ความรู้ คือ การสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อที่จะช่วยจัดระบบข้อมูลให้มีความชัดเจนในประเด็นและเป็นระเบียบมากขึ้น ทำให้มีข้อมูลที่จำเป็นครบถ้วน ช่วยขยายขอบเขตสาระวิชาการให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนข้อมูลที่สังเคราะห์จะเป็นประโยชน์ในการคิดต่อยอดความรู้ตลอดจนช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ผลงานวิชาการใหม่ โดยหนึ่งในแหล่งที่รวบรวมองค์ความรู้ที่มีคุณค่าในการศึกษา คือ หนังสือหรือตำรา

จากที่กล่าวมาข้างต้น การวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรที่ปรากฏในหนังสือด้านพฤติกรรมองค์การ โดยการสำรวจและสังเคราะห์ออกมาเป็นชุดความรู้ชุดหนึ่งผ่านการกลั่นกรองและผสมผสานองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์และรวมถึงสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในปัจจุบัน และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมองค์การสำหรับการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยเฉพาะต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในหนังสือด้านพฤติกรรมองค์การ ในช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2566

การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องการวิจัยครั้งนี้จะประกอบไปด้วยประเด็นเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ การสังเคราะห์องค์ความรู้ ความสำคัญของหนังสือ/ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การเป็นวิชาหรือความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมในแง่มุมต่างๆ ในองค์กร เป็นวิชาที่ศึกษาและตรวจสอบผลกระทบของปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล กลุ่มบุคคล และโครงสร้างต่างๆ ขององค์กร

ที่มีต่อพฤติกรรมทั้งหลายที่เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการทำงานขององค์การ พฤติกรรมองค์การเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมองค์การใน 3 ระดับ ประกอบด้วย พฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ บทความ หรืองานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างสนับสนุนขอบเขตการศึกษาพฤติกรรมองค์การในลักษณะข้างต้น จากการศึกษาของ จุลศักดิ์ ชาญณรงค์ (2559) เกี่ยวกับเนื้อหาของพฤติกรรมองค์การพบว่ามีลักษณะสำคัญ คือ ความรู้เบื้องต้นของวิชา ได้แก่ การกล่าวถึงความหมาย เป้าหมายของการศึกษาพัฒนาความรู้เกี่ยวกับ พฤติกรรมองค์การ และการกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกับพฤติกรรมองค์การ จากนั้นจึงกล่าวถึง พฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับ เช่น การศึกษาพฤติกรรมระดับบุคคล จะมีแนวทางในการศึกษาในหัวเรื่องย่อย เช่น ทักษะคน บุคลิกภาพ การรับรู้ พฤติกรรมระดับกลุ่ม ศึกษาในหัวเรื่องการติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้ง การเมือง ภายในองค์การ และพฤติกรรมระดับองค์การ ศึกษาในหัวเรื่องวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ การพัฒนาองค์การ เป็นต้น

องค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์

องค์ความรู้ที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ แบ่งออกได้เป็น 5 องค์ความรู้ ได้แก่ กลุ่ม องค์ความรู้ด้านองค์การและการจัดการ กลุ่มองค์ความรู้ด้านนโยบายสาธารณะ กลุ่มองค์ความรู้ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มองค์ความรู้ด้านทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์ และกลุ่มองค์ความรู้ด้านการคลังและงบประมาณ (กัลยารัตน์ อีระธนชัยกุล, 2562) เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มองค์ความรู้ด้านองค์การและการจัดการ (Organization and Management) จะพบว่าเป็นกลุ่มวิชาที่มีความครอบคลุมเกี่ยวกับองค์การไม่ว่าจะเป็นการเกิดขึ้นขององค์การ รูปแบบ โครงสร้าง การออกแบบองค์การ สายการบังคับบัญชาขององค์การ ทั้งองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์การที่ไม่ใช่ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ กลุ่มวิชานี้ยังครอบคลุมถึงการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ใน องค์การ การพัฒนาองค์การ เทคนิคและการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารงานพัสดุ การบริหารจัดการคุณภาพ การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ การควบคุมและตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง ภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นทีมและนวัตกรรมการบริหารจัดการ เป็นต้น

ความสำคัญของหนังสือ/ตำรา

หนังสือหรือตำรามีคุณค่าความสำคัญทางการศึกษาหรือในการเรียนการสอนอย่างมาก ซึ่งไม่เพียงกำหนด หัวข้อและแนวความคิดต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังกำหนดแนวทางการนำเสนอให้กับผู้เรียนด้วย ตำราจึงส่งผลกระทบต่อทั้งการเรียนรู้และการสอน (Okeeffe, 2013; Behnke, 2018) หนังสือหรือตำราจะเป็นแหล่งที่รวบรวมความรู้หรือคลังเก็บความรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งที่จะบอกว่าหากต้องการ ศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นมีประเด็นใดบ้างที่ต้องรู้ (Pudas, 2013) หรือที่ Thornton (2006 cited in Pudas, 2013) กล่าวว่า ตำราสามารถถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์สามประการ คือ หนึ่ง เป็นคลังเก็บของความรู้ที่ ถูกต้อง สอง เป็นตัวแทนของสิ่งที่ผู้เรียนคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ และสาม เป็นสื่อการสอนหลักสูตรที่ออกแบบมา เพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งตัวหนังสือหรือตำราเองจะได้รับการปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้อยู่ ตลอดเวลา โดยผู้เขียนที่อาจจะป็นนักวิชาการ หรือนักปฏิบัติ หนังสือหรือตำราจะเป็นสิ่งที่บอกถึงสถานะองค์ ความรู้ในวิชาต่าง ๆ เช่นเดียวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์การที่มีหนังสือหรือตำราที่ใช้ทั้งประกอบการเรียนการ สอน และสำหรับบุคคลทั่วไปที่ทำงานในด้านการบริหาร หรือบุคคลที่สนใจทั่วไปเช่นเดียวกัน ซึ่งหนังสือแต่ละเล่ม

จะมีส่วนที่แตกต่างกันออกไปด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ของผู้เขียน ความสนใจหรือความชำนาญของผู้เขียน หรือแม้แต่รูปแบบของผู้เขียน และมีส่วนที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่เป็นแก่นสาระสำคัญของการศึกษา

การสังเคราะห์องค์ความรู้

การสังเคราะห์องค์ความรู้ คือ การรวบรวม การพิจารณา และการนำองค์ประกอบหรือส่วนย่อยต่างๆ ของความรู้มาผสมผสานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือโครงสร้างที่ชัดเจน สามารถสร้างหลักการหรือแนวคิดใหม่เพื่ออธิบายสิ่งต่าง ๆ ได้ (ลักษณะ ศิริวรรณ, 2561) โดยรูปแบบของการสังเคราะห์องค์ความรู้มี 2 รูปแบบ (Jamaramarn and Thanaratchataphoom, 2003; ลักษณะ ศิริวรรณ, 2561; สัญญา เคนาภูมิ, 2562) คือ การสังเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Synthesis) หมายถึง การสังเคราะห์เนื้อหาสาระ เฉพาะส่วนที่เป็นข้อค้นพบของรายงานการวิจัย โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ด้วยวิธีการบรรยายจะได้บทสรุป ข้อค้นพบของรายงานการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์โดยอาจยังคงสาระของงานวิจัยแต่ละเรื่องไว้ด้วย หรืออาจจะนำเสนอบทสรุปรวมลักษณะภาพรวมโดยไม่คงสาระของงานวิจัยแต่ละเรื่องก็ได้ ขณะที่การสังเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Synthesis) หมายถึง การใช้ระเบียบวิธีทางสถิติ เป็นการนำเสนอข้อค้นพบจากงานวิจัยทุกเรื่องในหน่วยมาตรฐานเดียวกัน และบูรณาการข้อค้นพบของรายงานการวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ทั้งหมด พร้อมทั้งแสดงให้เห็นความเกี่ยวข้องระหว่างลักษณะงานวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

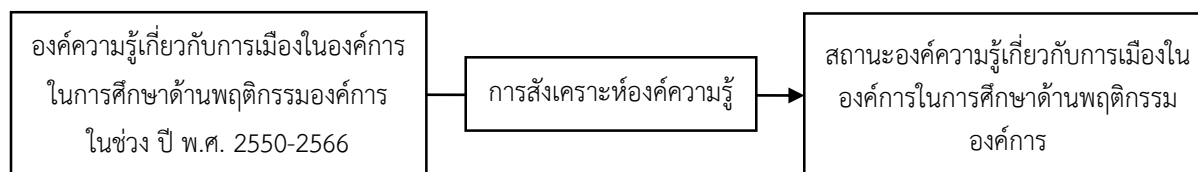
จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสังเคราะห์องค์ความรู้ พบว่า มีการวิจัยรูปแบบนี้ในหลาย ๆ สาขา ซึ่งรวมถึงการศึกษาในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีอยู่ในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ พุทธิพงศ์ จักกะพาก (2564) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ ผ่านการสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย โดยพบว่า แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีองค์ประกอบ คือ การสร้างบรรยากาศในองค์กรให้มีการถ่ายโอนการเรียนรู้ การใช้วิธีการเสริมแรงทางบวก และองค์การควรให้ความสำคัญกับการอบรม ในด้านการคลังในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลักษณะ ศิริวรรณ (2561) ได้ทำการสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ โดยบางส่วนของข้อค้นพบที่สำคัญ เช่น การใช้คำศัพท์การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างหลากหลาย ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกับเอกชน ความไม่สอดคล้องระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐไทยกับหลักวิชาการ โดยมีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการศึกษาที่ควรส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ขณะที่ประโยชน์ที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ในกรณีของ อุไรวรรณ วรกุลรังสรรค์ (2558) ที่ได้มีการสังเคราะห์งานวิจัยในสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ โดยส่วนหนึ่งของผลจากการศึกษา คือ การวิจัยทางด้านบรรณารักษศาสตร์มีแนวโน้มในการศึกษาด้านสารสนเทศที่เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือความต้องการการใช้สารสนเทศ และมีการเปรียบเทียบการรู้สารสนเทศของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งการสังเคราะห์งานวิจัยในสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ ได้สะท้อนให้เห็นสถานภาพของงานวิจัยในสาขาที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ในวงการวิชาชีพนี้ ทำให้เกิดมุมมองเกี่ยวกับพัฒนาการของวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์

และสารสนเทศศาสตร์ในประเทศไทย สามารถนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนางานหรือใช้เป็นสารสนเทศสำหรับการจัดการเรียนการสอนในศาสตร์นี้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการสำรวจองค์ความรู้ของวิชาการสาขาต่าง ๆ ดังนั้น จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาจึงนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่ดำเนินการศึกษาตามกระบวนการของการวิจัยตำรา (Textbook Research) ซึ่งมุ่งให้ความสนใจไปที่แนวคิดที่สำคัญ (Themes) (Wade, 1993; Roberts, 2014) เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในหนังสือด้านพฤติกรรมองค์กร การวิจัยนี้มีการพิจารณาเกณฑ์ประเภทและจำนวนของหนังสือที่จะถูกนำมาวิจัย (Nicholls, 2003; Wade, 1993; Pingel, 2010; Roberts, 2014) คือ การกำหนดหนังสือด้านพฤติกรรมองค์กร โดยเกณฑ์การเลือกใช้การพิจารณาหนังสือด้านพฤติกรรมองค์กรทั้งหมด ที่เผยแพร่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2566 ศึกษาเนื้อหาในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะ (Wang, 1998) นั่นคือ การเมืองในองค์กร แนวทางที่ใช้ในการสืบค้นเพื่อเลือกหนังสือจะมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน (ธีรพล ทิพย์พยอม, 2564) คือ การกำหนดขอบเขตการสืบค้น จะเลือกหนังสือที่มีชื่อหนังสือที่มีคำสำคัญสองคำ คือ “พฤติกรรม” และ “องค์กร” โดยกำหนดช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2566 กลยุทธ์การสืบค้น การเลือกแหล่งข้อมูล และการสืบค้นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 60 แห่ง และศูนย์หนังสือต่าง ๆ จำนวน 6 แห่ง และคัดเลือกหนังสือตามเกณฑ์ที่กล่าวมาข้างต้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล โดยบันทึกข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งทุติยภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นจากการเข้ารหัสข้อมูลตามแนวทางแบบเปิดในวิธีการของทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ด้วยวิธีการอุปนัย (Morgan & Henning, 2013) ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่เป็นการกระบวนการของการจัดระบบข้อมูลเข้าสู่การจัดเป็นหมวดหมู่ (Bowen, 2009; Morgan & Henning, 2013) แล้วนำข้อสรุปจากงานวิจัยแต่ละเรื่องมาจัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่าง และนำไปสังเคราะห์เป็นชุดองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการสำรวจหนังสือด้านพฤติกรรมที่เป็นตามเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า มีหนังสือจำนวน 34 เล่ม ที่เผยแพร่ในช่วง ปี พ.ศ. 2550 – 2566 ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมมาได้จำนวน 32 เล่ม และจากการสำรวจหัวข้อการเมืองในองค์การในหนังสือทั้งหมด พบว่า มีหนังสือจำนวน 22 เล่ม ที่มีหัวข้อการเมืองในองค์การ จากการสำรวจเนื้อหา โดยพิจารณาจากหัวข้อที่มีลักษณะเดียวกันในแง่ของหัวข้อ พิจารณาจากตัวเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกัน และหัวข้อที่แตกต่างที่นำมาเสริมเติมเต็มองค์ความรู้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ทำให้สังเคราะห์เนื้อหาออกมาเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ 13 ประเด็น ซึ่งประกอบไปด้วย ธรรมชาติขององค์การที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์การ ทักษะหรือมุมมองเกี่ยวกับการเมืองในองค์การ ความหมายของการเมืองในองค์การ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์การ ระดับของการเมืองในองค์การ ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อเกิดการเมืองในองค์การ ประเภทของการเมืองในองค์การและเกณฑ์จริยธรรมแห่งการแสดงออกทางการเมืองในองค์การ ยุทธวิธีการใช้การเมืองในองค์การ ทักษะทางการเมืองในองค์การ ผลของการเมืองในองค์การ ข้อเสนอแนะในการปรับตัวต่อการเมืองในองค์การในระดับบุคคล ข้อเสนอแนะในการจัดการการเมืองในองค์การในระดับองค์การ และประโยชน์ของการศึกษาการเมืองในองค์การ

ในส่วนต่อไปจะเป็นการนำเสนอถึงการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาหนังสือด้านพฤติกรรมองค์การที่ใช้ในการศึกษา ตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติขององค์การที่ทำให้เกิดการเมืองในองค์การ

การเมืองในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกองค์การ โดย พิบูล ทีปะपाल (2550) และ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2559) ให้เหตุผลไว้ว่า ในองค์การจะมีเรื่องของการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์การประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยม เป้าหมาย และความสนใจที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องของทรัพยากร เช่น งบประมาณ ตำแหน่ง ความรับผิดชอบในโครงการ และการปรับปรุงเงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์การไม่ลงรอยกัน

2. ทรัพยากรในองค์การมีจำกัด บ่อยครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งและการแข่งขันกันขึ้นภายในองค์การ หากมีทรัพยากรเพียงพอและสามารถทดแทนกันได้ก็จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ก็ไม่เกิดขึ้น

3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไม่ชัดเจน และไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจได้

4. การตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การเต็มไปด้วยความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส ทำให้บุคลากรเกิดความสงสัยและความไม่พึงพอใจ

2. ทักษะหรือมุมมองเกี่ยวกับการเมืองในองค์การ

สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์ (2550) และสมชาย หิรัญกิตติ (2560) ได้อธิบายถึงทักษะเกี่ยวกับการเมืองในองค์การว่าสามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทักษะแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากการมองว่าการเมืองเป็นเรื่องของประโยชน์ส่วนตัว ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งที่ไม่ติดต่อองค์การ ดังนั้น จึงต้องกำจัดการเมืองออกไปจากองค์การ ตาม

แนวคิดนี้ การเมืองในองค์กรถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ไม่ดี เป็นเรื่องของการหลอกลวงและความไม่ซื่อสัตย์ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนบุคคล

2. ทักษะแบบพหุนิยม เป็นทักษะที่มองการเมืองว่าเป็นศิลปะการประนีประนอมที่สร้างสรรค์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เป็นกระบวนการธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ภายในองค์กร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้า การตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานที่ดีกว่าเดิม การเมืองในทักษะนี้จึงไม่ได้เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไปเหมือนกับแนวคิดแรก

จะเห็นได้ว่ามุมมองเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรที่เชื่อมโยงกับความขัดแย้งนั้นในช่วงแรกเป็นการมองในแง่ลบ แต่ทักษะของกลุ่มต่อมามองว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ อาจจะเป็นได้ทั้งในแง่บวก แง่ที่เป็นกลางและแง่ลบ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วันชัย มีชาติ (2551) ได้กล่าวว่า หากมองการเมืองเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าในสังคม กระบวนการทางการเมืองหรือพฤติกรรมทางการเมืองจะเป็นเรื่องปกติและเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา เพราะองค์กรทุกองค์การจะมีการจัดสรรสิ่งที่มีค่าในองค์กรอยู่ตลอดเวลา เช่น การจัดสรรตำแหน่ง การจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ การเมืองก็มีความหมายในลักษณะที่เป็นกลาง เพราะอาจทำให้ดีและไม่ดีพอ ๆ กัน หากการจัดสรรสิ่งต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีหลักการที่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายก็จะเป็นกระบวนการทางการเมืองที่ดี ในทางกลับกันหากใช้การเมืองในทางไม่ดีก็จะใช้อำนาจต่าง ๆ ไปเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในทางที่ไม่เป็นธรรมได้ การเมืองในองค์กรจึงเป็นสภาพปกติขององค์กรและไม่สามารถบอกได้ว่าดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจหรือพฤติกรรมทางการเมืองในเรื่องนั้น ๆ

จากมุมมองดังกล่าวทำให้เชื่อมโยงมาถึงประเด็นของการให้คำนิยามหรือการให้ความหมายของการเมืองในการองค์การที่จะพิจารณาเป็นประเด็นต่อมา

3. ความหมายของการเมืองในองค์กร

จากมุมมองหรือทักษะที่มีต่อการเมืองในองค์กรที่ได้กล่าวถึงในข้างต้นก็จะมีผลต่อการให้ความหมายของการเมืองในองค์กร จากการสังเคราะห์การให้ความหมายของการเมืองในองค์กร พบว่า มีการให้ความหมายทั้งสามมุมมอง คือ มุมมองเชิงบวก มุมมองที่เป็นกลาง และมุมมองเชิงลบ โดยสามารถสรุปทั้งสามมุมมองได้ดังนี้

มุมมองที่หนึ่ง เป็นการให้ความหมายของการเมืองในมุมมองเชิงบวก คือ การให้ความสนใจไปที่การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรที่มีคุณค่า เช่น วันชัย มีชาติ (2551) กล่าวว่า การเมืองในองค์กร เป็นเรื่องของการแสวงหาอำนาจและใช้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดผลในทางที่ตนหรือฝ่ายตนต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องของใครได้ อะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร และในการตัดสินใจก็จะเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งที่มีค่าในสังคม การจัดสรรสิ่งต่าง ๆ อย่างมีหลักการที่ถูกต้องและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก็จะเป็นกระบวนการทางการเมืองที่ดี

มุมมองที่สอง เป็นการให้ความหมายของการเมืองในความหมายที่เป็นกลาง โดยวันชัย มีชาติ(2551) ได้พยายามนำเสนอถึงการให้ความหมายของการเมืองในความหมายที่เป็นกลางว่า การเมืองในองค์กรในแง่ของการจัดสรรคุณค่าหรือทรัพยากรอาจทำให้ดีและไม่ดีได้พอ ๆ กัน การเมืองในองค์กรจึงเป็นสภาพปกติขององค์กรและไม่สามารถบอกได้ว่าดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจหรือพฤติกรรมทางการเมืองในเรื่องนั้น ๆ เช่นเดียวกับที่ ภาวิณี เพชรสว่าง (2552) กล่าวว่า พฤติกรรมการเมือง คือ การใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร การเมืองในองค์กรไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป การใช้อำนาจนี้หลายรูปแบบ บางรูปแบบก็ยอมรับได้ บางรูปแบบก็ยอมรับไม่ได้

มุมมองที่สาม เป็นการให้ความหมายในมุมมองเชิงลบโดยจะมีคำสำคัญ คือ ความเกี่ยวข้องกับอำนาจ การแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวหรือของกลุ่มตนเอง การไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือนอกเหนือจากระบบคุณธรรม โดยหากพิจารณาการให้คำนิยามในมุมมองนี้ อาจสรุปได้ว่า การเมืองในองค์การเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ การรักษาอำนาจ และการใช้อำนาจ (พรพรหม ชมงาม, 2551; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556; พิบูล ที่ปะปาล, 2550; สุกานดา นาคะปักชิน, 2560) เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ของตนและกลุ่มของตน (พิบูล ที่ปะปาล, 2550; พรพรหม ชมงาม, 2551; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556; สุกานดา นาคะปักชิน, 2560; ภูริพัฒน์ ขาญกิจ, 2562) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทที่เป็นทางการที่องค์กรกำหนดไว้ หรือไม่ใช่มหุบทบทหน้าที่หรืออำนาจที่ถูกต้องทำนองคลองธรรม (พิบูล ที่ปะปาล, 2550; พรพรหม ชมงาม, 2551; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556)

ซึ่งจากคำสำคัญข้างต้นมีหนังสือบางเล่มที่ได้สรุปออกมาเป็นหัวข้อหนึ่ง คือ ลักษณะของพฤติกรรมทางการเมือง (สมชาย หิรัญกิตติ, 2560; สุกานดา นาคะปักชิน, 2560; กัลยารัตน์ จีระชนชัยกุล, 2562)

จากการให้ความหมายข้างต้นที่เป็นการกล่าวถึงการแสวงอำนาจเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และการแสวงหาผลประโยชน์ จึงนำไปสู่หัวข้อต่อมาว่ามีประเด็นใดบ้างที่มักมีการเมืองในองค์การเข้ามาเกี่ยวข้อง

4. ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์การ

จากการสำรวจประเด็นที่มีลักษณะการเมือง จะพบว่ามีประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ (พรพรหม ชมงาม, 2551; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม, 2560)

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญและ/หรือมีจำกัด เช่น การจัดสรรงบประมาณ การจัดวางตำแหน่ง การจัดสรรบุคลากรให้ส่วนงานต่าง ๆ การออกแบบงาน หรือการออกแบบองค์การ
2. การวินิจฉัยสั่งการ การวินิจฉัยสั่งการที่ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหรือการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจที่ใช้กลยุทธ์ระยะยาวจะนำไปสู่ความเป็นการเมืองมากกว่าการวินิจฉัยสั่งการที่มีในทุกๆวัน หรือการวินิจฉัยสั่งการประจำวัน
3. เป้าหมาย ยิ่งเป้าหมายมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนและสลับซับซ้อนเพียงใด การเมืองก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น
4. การกำหนดเส้นทางอาชีพของตำแหน่งสำคัญ ๆ เช่น การคัดเลือกผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทดแทนคนเดิมที่ครบวาระ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะมีการวิ่งเต้น ประจบประแจงเอาใจเจ้านาย เพื่อให้ผลการประเมินของตนเองออกมาดี
6. การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เพราะงบประมาณค่าตอบแทนและตำแหน่งงานต่างก็มีจำกัด แต่บุคลากรทุกคนปรารถนาได้รับสิ่งเหล่านั้น

7. การเมืองและเทคโนโลยีภายนอก โดยทั่วไป ยิ่งเทคโนโลยีภายในองค์กรมีความสลับซับซ้อนเพียงใด การเมืองก็จะยิ่งมากขึ้นเพียงนั้น เช่นเดียวกับกรณีองค์กรซึ่งดำเนินการในสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยิ่งเหยิง โกลาหล

8. การเปลี่ยนแปลง ความพยายามในการจัดองค์กรใหม่หรือการพัฒนาองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้เตรียมการมาก่อนจะนำมาซึ่งพลังจากภายนอกที่ทำให้เกิดลักษณะการเมืองอย่างมาก

จากการสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กร พบว่า ประเด็นสำคัญ คือ ประเด็นของการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดสรรทรัพยากร การคัดเลือกแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติ การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของความเปลี่ยนแปลง

5. ระดับของการเมืองในองค์กร

การเมืองในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับหน่วยงาน หรือฝ่าย แต่ละระดับจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่เป็นแนวร่วมที่มีความคิดเห็นและเจตคติคล้ายกัน สนใจเรื่องหรือประเด็นภายในองค์กรเหมือนกัน และปฏิบัติตนหรือกระทำการไปในทิศทางเดียวกัน หากแนวร่วมมีความเข้มแข็ง และพร้อมสนับสนุน สถานะทางการเมืองก็จะมีแนวโน้มที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กรสูง และอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กรได้ (สุธรรม รัตนโชติ, 2552; เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2565)

การทำความเข้าใจถึงระดับของการเมืองในองค์กรจะเป็นประโยชน์สำหรับการจัดการหรือรับมือกับปัญหาการเมืองในองค์กร เพราะจะสามารถนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการแก้ไข เพราะการเมืองที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับย่อมมีวิธีการแก้ไขหรือจัดการที่แตกต่างกันออกไป

6. ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อเกิดการเมืองในองค์กร

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร พบว่า ส่วนใหญ่มีการระบุถึงปัจจัยที่สำคัญไว้ สอง ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านตัวบุคคล และปัจจัยด้านองค์กร (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; สมศักดิ์ กิจธวัชนันท์, 2550; พิบูล์ ทีปะปาล, 2550; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552; สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556; วิภาส ทองสุทธิ, 2557; พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2558; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2559; ภูริพัฒน์ ชาญกิจ, 2562) นอกจากนี้ปัจจัยทั้งสองปัจจัยข้างต้นแล้ว สุพานี สฤกษ์วานิช (2552) ยังได้แยกออกมาอีกหนึ่งปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้นำ นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการบางท่านที่ไม่ได้แบ่งในลักษณะดังกล่าว เช่น มีการระบุถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่มาจากความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย การมีทรัพยากรที่จำกัด ผลกระทบจากเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (สุกานดา นาคะปักสิน, 2560; สมชาย หิรัญกิตติ, 2560) ดังนั้น ในที่นี้จึงได้สรุปออกมาเป็นปัจจัย 3 ด้าน โดยนำปัจจัยที่นำเสนอโดยนักวิชาการท่านอื่น ๆ เข้ามารวมอยู่ในแต่ละด้านด้วย โดยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล ซึ่งมีหลายลักษณะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์กร เช่น บุคคลที่ไร้จริยธรรม ความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดี บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบแมคเคียเวลเลียนนิซึม บุคคลที่ต้องการในอำนาจสูง บุคคลที่มีความรู้หรือความสามารถต่ำจึงรู้สึกไม่มั่นคง ต้องประจบประแจงเจ้านายไว้ก่อน บุคคลที่มุ่งให้ความคิดหรือความต้องการของตนชนะคู่กรณี ทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อโน้มน้าวให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมาสนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

2. ปัจจัยด้านองค์การ เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการณ์ในเมืองในองค์การ เช่น เป้าหมายในการทำงานที่ไม่ชัดเจน ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากรขององค์การมีจำกัด การประเมินผลการปฏิบัติไม่เป็นระบบหรือไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน หรือองค์การที่มีบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจกันหรือไม่จริงใจต่อกัน การมีโครงสร้างแบบพีระมิดขององค์การ

3. ปัจจัยด้านผู้นำ คุณสมบัติและคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำย่อมมีผลกระทบต่อกลุ่มได้ เช่น ผู้นำที่ไม่เป็นกลางหรือเห็นแก่พวกพ้องมากกว่าความถูกต้องเหมาะสม ผู้นำที่ไม่เก่งจึงต้องเล่นการเมืองเพื่อเอาใจเจ้านายที่สูงกว่าเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองเอาไว้ ผู้นำที่อ่อนแอมักชอบให้ลูกน้องเอาอกเอาใจหรือประจบประแจง หรือผู้นำที่มีรูปแบบการนำแบบแบ่งแยกและปกครอง เป็นต้น

พฤติกรรมการณ์ในเมืองในองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุสำคัญหรืออาจมีหลายปัจจัยประกอบกัน หรืออาจเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เช่น ปัจจัยด้านองค์การที่การประเมินผลการปฏิบัติไม่เป็นระบบหรือไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนหรือนโยบายการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่ชัดเจน ทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถต่ำรู้สึกไม่มั่นคง ต้องประจบประแจงเจ้านายไว้มาก่อน ซึ่งเป็นปัจจัยด้านตัวบุคคล และเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านผู้นำที่เป็นผู้นำที่ไม่เป็นกลางหรือเห็นแก่พวกพ้องหรือชอบคนที่มาประจบประแจงมากกว่าความถูกต้องเหมาะสม ย่อมทำให้เกิดการเมืองในองค์การได้ง่ายขึ้น

7. ประเภทของการเมืองในองค์การและเกณฑ์จริยธรรมแห่งการแสดงออกทางการเมืองในองค์การ

การแบ่งประเภทของการเมืองในองค์การหรือพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การ พบว่า มีคำสำคัญที่ใช้ในการแบ่งประเภท คือ กฎหมาย ทำนองคลองธรรม และจริยธรรม โดยพิจารณาได้ดังนี้

1. การแบ่งตามความถูกกฎหมาย โดยพฤติกรรมการณ์ในเมืองที่ถูกกฎหมาย หมายถึง พฤติกรรมการณ์ในเมืองที่เป็นปกติทุก ๆ วัน เช่น การพัวพันกับผู้บังคับบัญชา การทำงานข้ามหัวผู้บังคับบัญชา (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; สมศักดิ์ กิจธวัช, 2550; พรพรหม ชมงาม, 2551; สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2558) พฤติกรรมการณ์ในเมืองที่ผิดกฎหมาย เป็นพฤติกรรมการณ์ในเมืองที่มีลักษณะสุดโต่ง กล่าวคือ เป็นพฤติกรรมที่ละเมิดกติกาขององค์การ เช่น การแกล้งแหย้ในลักษณะที่มีขอบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะรุนแรงอันส่งผลเสียหายอย่างหนักต่อองค์การ เมื่อพบมีผู้กระทำความผิดอาจจะถูกไล่ออกจากงานได้ ดังนั้น พฤติกรรมการณ์ในเมืองแบบผิดกฎหมายจึงไม่ค่อยมีมากนัก (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; สมศักดิ์ กิจธวัช, 2550; พรพรหม ชมงาม, 2551; สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2553; พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2558)

2. การแบ่งตามความเป็นไปตามทำนองคลองธรรม พฤติกรรมการณ์ในเมืองที่เป็นไปตามทำนองคลองธรรม เป็นพฤติกรรมการณ์ในเมืองที่ไม่รุนแรง เป็นระดับที่ยอมรับได้ เช่น การรายงานตามสายการบังคับบัญชา การหาพันธมิตรหรือมีพฤติกรรมประจบเอาใจเจ้านาย (สุพานี สุธงษ์วานิช, 2552) พฤติกรรมการณ์ในเมืองที่ไม่เป็นไปตามทำนองคลองธรรม เป็นพฤติกรรมทางการเมืองที่ผิดทำนองคลองธรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่เห็นได้ชัด เช่น การโกหก เพื่อให้เกิดความเข้าใจผิด การให้ร้าย การทำร้ายลับหลัง การกีดกันผู้อื่น (สุพานี สุธงษ์วานิช, 2552; กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562)

3. การแบ่งตามความเป็นไปตามจริยธรรม กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม เป็นกลยุทธ์ที่ผู้นำใช้เพื่อการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น ขณะที่กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบไร้จริยธรรม เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมให้มาซึ่งอำนาจหรือใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริตเพื่อให้ได้

ประโยชน์ส่วนตน เป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองในแง่ลบ (พิบูล ที่ปะปาล, 2550; สุกานดา นาคะปักชิน, 2560; สมชาย หิรัญกิตติ, 2560)

โดยส่วนใหญ่หากเป็นพฤติกรรมทางการเมืองที่ผิดกฎหมายก็จะผิดจริยธรรมหรือไม่เป็นไปตามทำนองคลองธรรมในตัวเอง พฤติกรรมทางการเมืองบางอย่างอาจจะไม่ผิดกฎหมายแต่อาจจะผิดจริยธรรมหรือไม่เป็นไปตามทำนองคลองธรรม ดังนั้น จึงมีการเสนอถึงเกณฑ์จริยธรรมแห่งการแสดงออกทางการเมือง เพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณา

ในประเด็นนี้มีนักวิชาการที่ได้นำเสนอถึงเกณฑ์จริยธรรมแห่งการแสดงออกทางการเมือง โดยสามารถสรุปได้ 3 ประการ ดังนี้ (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์, 2550; พิบูล ที่ปะปาล, 2550; สุธรรมรัตน์โชติ, 2552; ภาวิณี เพชรสว่าง, 2552; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2556)

1. เกณฑ์การรับผลประโยชน์ เป็นการพิจารณาว่า พฤติกรรมนั้นทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อคนอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรหรือไม่ หากพฤติกรรมนั้นสนองความต้องการเฉพาะ อันเป็นผลประโยชน์ส่วนบุคคลไม่ได้ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ก็อาจพิจารณาได้ว่าเป็นการใช้พฤติกรรมการใช้อำนาจที่ไม่มีจริยธรรม

2. เกณฑ์การเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น เป็นการพิจารณาว่า การกระทำทางการเมืองหรือพฤติกรรมนั้นเคารพสิทธิของผู้อื่นทุกฝ่ายหรือไม่ หากใช้พฤติกรรมที่ละเมิดสิทธิเหล่านี้ก็แสดงว่าไม่มีจริยธรรม

3. เกณฑ์ความยุติธรรมและความเสมอภาค เป็นการพิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคและยุติธรรมหรือไม่ เช่น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้อำนาจของตนเองขึ้นเงินเดือนให้กับลูกน้องที่ตนชอบ และไม่พิจารณาขึ้นเงินเดือนให้คนที่ตนไม่ชอบ การกระทำเช่นนี้ถือเป็นการใช้อำนาจอย่างไม่ยุติธรรม

8. ยุทธวิธีการใช้การเมืองในองค์กร

ยุทธวิธีการใช้การเมืองในองค์กรเป็นการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมายเดียวกับพฤติกรรมทางการเมืองในองค์กรที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลแสดงออกมา เมื่อพิจารณาการแบ่งประเภทของการเมืองในองค์กรที่แบ่งออกเป็นพฤติกรรมการเมืองแบบมีจริยธรรม และพฤติกรรมการเมืองแบบไม่มีจริยธรรม และพิจารณาในประเด็นของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของพฤติกรรมการเมือง คือ การใช้กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง จะสามารถแบ่งยุทธวิธีการใช้การเมืองในองค์กร ได้ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม สามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้ 3 แบบ ได้แก่ การใช้กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง (อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555; สุกานดา นาคะปักชิน, 2560; กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562)

- การใช้กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง ประกอบไปด้วยเทคนิคต่าง ๆ ได้แก่ การติดต่อผูกมิตรกับผู้มีอำนาจ การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ การไว้อ่อนการรับรู้ข่าวสาร การควบคุมกลไกและเครือข่ายการสื่อสาร การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามา และการใช้วิธีปรากฏตัวขึ้นอย่างทันควัน

- กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการตลอดจนเครือข่ายสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยมีกล

ยุทธ์ที่ใช้ ได้แก่ การแสดงความจงรักภักดี การนำเสนอสิ่งที่น่าประทับใจ การใช้ความสุภาพอ่อนน้อม การใช้วิธีการขอคำแนะนำ

- กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ เป็นการระมัดระวังความผิดพลาดในเรื่องง่าย ๆ แต่ส่งผลเชิงการเมืองสูง ได้แก่ การเว้นการวิจารณ์ผู้บังคับบัญชาต่อหน้าสาธารณชน การไม่ปฏิบัติข้ามหัวผู้บังคับบัญชา การหลีกเลี่ยงการปฏิเสธต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง และการไม่เผะพินิจของตนเองหรือการตำหนิตายยืนผู้บังคับบัญชาคนเก่าที่หมดอำนาจหรือพ้นจากองค์การไปแล้ว

2. กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมให้ได้มาซึ่งอำนาจหรือการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริตเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน (สุกานดา นาคะปักสิน, 2560; อรุณ รักธรรม และปิเตอร์ รักธรรม, 2560; กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2562) ประกอบไปด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้วิธีการแอบแทงข้างหลัง การใช้วิธีการกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม การใช้วิธีการยกขึ้นให้สูงก่อนปล่อยให้ตกลงมา

9. ทักษะทางการเมืองในองค์กร

ในประเด็นเกี่ยวกับทักษะทางการเมืองในองค์กร เจษฎา นกน้อย (2560) ได้สรุปองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการของทักษะทางการเมือง ได้แก่ การมีเล่ห์เหลี่ยมทางสังคม (Socially Astute) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Interpersonal Influence) การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network) และแสดงความรู้สึกออกมาอย่างจริงใจ (Expressing Sincerity) และเดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2565) ได้สรุปถึง คุณลักษณะของผู้ที่มีทักษะทางการเมืองที่ดี เมื่อมาบูรณาการร่วมกัน และปรับการใช้ซึ่งองค์ประกอบจะทำให้ได้ทักษะทางการเมือง 4 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมีไหวพริบทางสังคม คือ รับรู้ได้อย่างถูกต้องและเข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กร เป็นการเข้าใจและเห็นภาพความต้องการ วัตถุประสงค์ และสถานภาพของผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว การเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสามารถแสวงหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้นได้อย่างทันที่และเหมาะสม การมีทักษะทางสังคมสูง เข้ากับผู้อื่นหรือคนแปลกหน้าได้ง่าย

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น คือ สามารถปรับพฤติกรรมของคนอื่นให้ตอบรับความปรารถนาของตนเอง การมีทักษะในการสื่อสารดี สามารถเกลี้ยกล่อม โน้มน้าว ตลอดจนขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

3. การใช้ประโยชน์จากเครือข่าย คือ การพัฒนาการสื่อสารส่วนตัวที่มีต่อพันธมิตรและผู้สนับสนุนให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้การมีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักคนมาก มีเครือข่ายกว้างขวาง

4. การแสดงความรู้สึกออกมาอย่างจริงใจ คือ การแสดงความจริงใจและความตั้งใจจริงที่จะทำให้อื่นไว้วางใจ

จากการพิจารณาจะเห็นได้ว่าทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในองค์กรจะเป็นทักษะที่อาจเรียกว่าเป็นทักษะทางสังคมที่จะต้องมีความไหวพริบทางสังคม คือ การทำความเข้าใจสังคมหรือผู้คนรอบข้าง และจะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยเฉพาะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงการมีโอกาสที่จะสร้างและใช้ประโยชน์จากการมีเครือข่ายทางสังคม แต่ท้ายที่สุดแล้วจะต้องเป็นไปด้วยความจริงใจซึ่งจะสร้างความไว้วางใจและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นไว้ได้

10. ผลของการเมืองในองค์กร

เมื่อมีการเมืองเกิดขึ้นในองค์กรก็มักจะเกิดผลต่อบุคคลและองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลในเชิงลบทั้งต่อตัวบุคคลและผลต่อองค์กร (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550; สุพานี สฤณภูวนิช, 2552; รัสสรค์ ประเสริฐศรี, 2556; รัสสรค์ ประเสริฐศรี, 2559; เจษฎา นกน้อย, 2560) สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ผลต่อตัวบุคคล

1. บุคคลในองค์กรจะมีขวัญและกำลังใจลดลง ตลอดจนความพึงพอใจในงานลดลง
2. บุคคลในองค์กรจะมีความวิตกกังวลมากขึ้น เพราะผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลงาน และความรู้ความสามารถ แต่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา เกิดการสูญเสียบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่ดีที่มีความรู้ความสามารถเมื่อทนไม่ไหวหรือมีทางไป
3. บุคคลในองค์กรจะผลิตผลงานน้อยลง ทำงานเพียงแค่ออตัวรอด หรือมุ่งแต่เอาใจผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ผลต่อองค์กร

1. เกิดความระส่ำระสายแตกแยกภายในองค์กร แกร่งยึดเหนี่ยวของสมาชิกทั้งหลายลดลง ขาดความรักความสามัคคีกัน
2. องค์กรจะเสียชื่อเสียง องค์กรที่มีการเมืองในองค์กรสูง จะทำให้เสียชื่อเสียง มีภาพลักษณ์องค์กรที่ไม่ดีในสายตาบุคคลภายนอก
3. องค์กรจะขาดทิศทางที่เหมาะสม และขาดพลังที่จะผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า องค์กรจึงสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และจะประสบความล้มเหลวในที่สุด

11. ข้อเสนอแนะในการปรับตัวต่อการเมืองในองค์กรในระดับบุคคล

ในประเด็นนี้ สมชาย หิรัญกิตติ (2560) และอรุณ รักธรรม และปิเตอร์ รักธรรม (2560) ได้กล่าวถึงการปรับตัวเข้าการเมืองในองค์กรโดยมุ่งไปที่ระดับบุคคลไว้ว่า ไม่ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเป็นคนมีเล่ห์เหลี่ยมสูงหรือรักสงบ แต่สิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นเสมอคือ ปัญหาการเมืองในที่ทำงาน แม้ว่าหลายคนพอใจจะเล่นเกมนี้ แต่ยังมีอีกหลายคนที่ไม่ต่อสู้เพื่อความสำเร็จอย่างเป็นธรรม จึงได้เสนอวิธีการการปรับตัวต่อการเมืองในองค์กรในระดับบุคคล ดังนี้

1. เลือกในสิ่งที่ตนเองต้องการ หากบุคคลต้องการโอกาสในเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสายงาน และต้องการเพียงทำงานให้ดี อยู่ห่างจากความขัดแย้ง โดยไม่ต้องการใช้พฤติกรรมการเมืองในองค์กรแล้ว การตั้งเป้าหมายจะเป็นเรื่องที่สำคัญ นั่นคือ การเลือกในแนวทางที่ตนเองต้องการและยืนหยัดที่จะไม่ใช้พฤติกรรมการเมือง แม้จะต้องใช้ความอดทนกับการทนเห็นพฤติกรรมการเมืองในองค์กรก็ตาม
2. การสังเกตผู้คนรอบตัว ในองค์กรอาจมีทั้งผู้บังคับบัญชาที่เป็นทางการและผู้ที่มีอำนาจที่ไม่เป็นทางการ การปรับตัวในประเด็นนี้ คือ การสังเกตความเป็นจริงรอบข้าง แยกแยะคนกลุ่มต่าง ๆ เมื่อเข้าใจความแตกต่างของกลุ่มต่าง ๆ ได้เบื้องต้นก็จะเริ่มเห็นวิธีการที่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้ดีขึ้น
3. การสร้างความสัมพันธ์อย่างเชื่อใจและจริงใจ เมื่อต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องตั้งใจฟังให้มากที่สุด เพื่อให้เข้าใจเรื่องราวที่เกิดขึ้นอย่างถ่องแท้ ตลอดจนการสร้าง

ไว้เนื้อเชื่อใจกับเพื่อนร่วมงาน ความจริงใจนี้จะทำให้สามารถเข้าใจและอยู่ร่วมกับทุกคนได้อย่างเป็นมิตร แต่อย่าประจบสอพลอผู้บังคับบัญชาด้วยคำยกยอที่ไม่เป็นจริง ให้เป็นคนที่ยุติธรรม ผ่อนคลายและเข้าถึงง่าย ควบคุมตนเองได้และอยู่บนพื้นฐานความจริง

4. การใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ที่ได้รับ หากสามารถวางตัวเป็นกลางได้สำเร็จ และทำให้ฝ่ายตรงข้ามเป็นมิตรหรือเปิดเผยกับตนได้ ก็จะมีเวลาที่จะใช้ประโยชน์จากความเป็นกลางในการพยายามรวบรวมข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ ที่คนอื่น ๆ คิด และเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมก็ควรแสดงให้คนอื่นได้เห็นถึงความสำเร็จของทีมงานโดยการไม่โอ้อวด จะทำให้ทีมงาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงตนเองดูดีขึ้น

5. อย่าตีตัวออกห่างจากปลาเน่า องค์การเกือบทุกที่มีคนที่ต้องการเอาชนะอยู่เสมอไม่ว่าจะทำอะไรพยายามจับตาดู พูดคุย และเข้าใจคนเหล่านี้ แต่ไม่ต้องตีตัวออกห่าง อย่างน้อยที่สุดจะได้เรียนรู้ว่าไม่ควรทำอะไรหรือกันไม่ให้บุคคลเหล่านี้มีอิทธิพลกับทีมงานคนอื่น ๆ

6. การควบคุมตนเอง ทุกสิ่งที่ได้ฟังและได้สังเกตจะทำให้รู้ว่าต้องคิดก่อนพูด ไม่กระจายข่าวลือหรือนินทา ให้คิดใคร่ครวญถึงความน่าเชื่อถือของเรื่องราวก่อนที่จะพูดต่อ เป็นผู้สังเกตการณ์และทำหน้าที่ของตนเองอย่างรอบคอบ ซึ่งจะทำให้เกิดผลในทางบวกต่อตนเองในองค์การ

นอกจากข้อเสนอแนะในการปรับตัวต่อการเมืองในองค์การในระดับบุคคลแล้ว จากการวิจัยพบว่ามีคำแนะนำถึงข้อเสนอแนะในการจัดการการเมืองในองค์การในระดับองค์การ ซึ่งเป็นหัวข้อต่อไปในการนำเสนอ

12. ข้อเสนอแนะในการจัดการการเมืองในองค์การในระดับองค์การ

เมื่อพฤติกรรมการเมืองนั้นไม่สามารถกำจัดออกไปได้ แต่ผู้บริหารหรือองค์การสามารถป้องกันและจัดการได้ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (สุพานี สุฤฎวานิช, 2552; ภาวิณี เพชรสว่าง , 2552; สมชาย หิรัญกิตติ, 2560)

1. ใช้การสื่อสารแบบเปิดมากขึ้น คือ ความไม่แน่นอนเป็นสถานการณ์ที่จะเพิ่มการเมืองในองค์การ และการสื่อสารนี้จะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยลดสภาวะของความไม่แน่นอนนั้น พยายามส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันให้มากขึ้น จะได้ลดพฤติกรรมการเมืองในด้านการกีดกันข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ลงไป รวมทั้งการสื่อสารยังช่วยแยกแยะการเมืองที่ยอมรับได้ กับการเมืองที่ยอมรับไม่ได้ด้วย

2. ลดความไม่แน่นอนต่าง ๆ สร้างความชัดเจนให้เกิดขึ้นในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญ เช่น การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเหมาะสม และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบรรลุเป้าหมายนั้นกับรางวัลที่จะได้รับตอบแทน การให้รางวัลที่ชัดเจน เปิดเผย และยุติธรรมให้เกิดขึ้น

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม คนเรามักรู้สึกถึงการเมืองในองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจแบบเผด็จการ ดังนั้น การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้เกิดผลที่ดี และกำจัดความไม่โปร่งใสในการตัดสินใจ

4. ผู้บริหารจะต้องสร้างคุณธรรม จริยธรรม และทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ตลอดจนกลไกของธรรมาภิบาลในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างเข้มแข็งและจริงจัง และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการไม่เล่นการเมืองหรือไม่ส่งเสริมให้เกิดการเมืองในองค์การ

5. ส่งเสริมความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ โดยการให้รางวัลกับพฤติกรรมความร่วมมือ หรือสร้างกิจกรรมที่ต้องผสมผสานความรู้ ความสามารถของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

6. ผู้บริหารต้องไม่ยอมรับพฤติกรรมการเล่นการเมืองในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยไม่สนับสนุน ไม่ยกย่องและเพิกเฉยกับพฤติกรรมเหล่านั้น ต้องสื่อสารและแสดงให้สมาชิกทั้งหลายเข้าใจให้ชัดเจน

7. ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาสู่องค์กร ผู้บริหารควรคัดเลือกคนดีซึ่งจะเป็นคนที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทางการเมืองที่ดีเข้ามาสู่องค์กร

8. การแก้ปัญหาทรัพยากรขาดแคลน โดยการทำให้กระบวนการจัดสรรทรัพยากรโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อแสดงความบริสุทธิ์ ยุติธรรมต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

การจัดการการเมืองในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญ เพราะหากบุคลากรรับรู้ถึงพฤติกรรมการเมือง เช่น การรับรู้ว่าการให้ความสำคัญกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการจ่ายค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือหากบุคลากรรับรู้ถึงการใช้อิทธิพลในการให้รางวัล บุคลากรจะไม่พอใจหัวหน้างาน หรือเมื่อรับรู้ว่ามีผู้ร่วมงานสร้างพฤติกรรมการเมืองก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจต่อผู้ร่วมงานขึ้น ดังนั้น การสื่อสารอย่างเปิดเผย การสร้างความคาดหวังที่ชัดเจน การส่งเสริมการร่วมมือกันระหว่างกลุ่มทำงาน และการแก้ปัญหาทรัพยากรที่ขาดแคลน จึงจะสามารถช่วยผู้บริหารในการจัดการการเมืองในองค์กรได้

13. ประโยชน์ของการศึกษาการเมืองในองค์กร

สมศักดิ์ กิจฉนวนวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึง ข้อดีของการศึกษาการเมืองในองค์กร ไว้ 5 ประการ คือ

1. ทำให้ตระหนักถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าการเมืองในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกกิจการขององค์กรล้วนมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ โครงสร้าง การออกแบบงาน ลักษณะผู้นำ หรือกิจกรรมที่เป็นทางการอื่น ๆ แนวคิดเรื่องผลประโยชน์ ความขัดแย้ง และอำนาจจึงเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

2. ทำให้เห็นภาพลวงของควมมีเหตุผลขององค์กร สำนักเหตุผลนิยมจะเป็นเหมือนแนวคิดเชิงอุดมคติ แต่คำถามที่เกิดขึ้น คือ เหตุผล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเหล่านั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของใคร และใครเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และใครจะได้รับผลประโยชน์

3. แนวคิดสำนักเหตุผลนิยมที่มององค์กรว่าเป็นระบบที่มีการผสมผสานระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีเอกภาพ และจำเป็นต้องประสานกับส่วนต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด แต่แนวคิดการเมืองในองค์กรทำให้เข้าใจว่าองค์กรประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความคิดและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้น การเข้าใจปรากฏการณ์เหล่านี้ รวมทั้งที่มาของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถจัดการกับเรื่องนี้ได้ดีขึ้น

4. ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้ดีขึ้นว่าทำไมคนบางกลุ่มจึงมุ่งเอาการเมือง ผลประโยชน์เป็นที่ตั้งหรือเป็นด้านมืดของพฤติกรรมมนุษย์

5. แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ได้กับสังคม องค์กร และบทบาทขององค์กรในสังคมด้วย โดยช่วยตอบคำถามหลายอย่าง เช่น ความเป็นไปได้เพียงใดที่จะเกิดสังคมที่มีประสิทธิภาพขึ้นหากคนส่วนใหญ่ยังทำงานโดยเชื่อฟังคำสั่งผู้อื่นโดยดุษฎี เป็นไปได้เพียงใดที่จะมีรัฐบาลที่ซื่อสัตย์ ถ้าประชาชนยังเพิกเฉยต่อการกระทำที่ไม่ถูกต้องของนักการเมือง หรือดูด้วยกับความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นในสังคม

อภิปรายผล

จากการสำรวจองค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรในหนังสือที่เผยแพร่ในช่วงปี พ.ศ. 2550 – 2566 จะพบว่า มีจำนวน 22 เล่ม จากทั้งหมด 32 เล่ม ที่มีหัวข้อเกี่ยวกับการเมือง

ในองค์กร โดยเฉพาะในช่วง 7 ปีหลังสุด หนังสือด้านพฤติกรรมองค์กรเกือบทุกเล่มจะมีหัวข้อเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในด้านองค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติขององค์กรที่มีบุคคลที่มีความหลากหลายเข้ามาทำงานรวมกันองค์กร ย่อมมีความต้องการหรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน เมื่อองค์กรไม่อาจตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ ย่อมทำให้เกิดการแข่งขันแย่งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดเหล่านั้น ซึ่งแต่ละคนก็มีความสามารถแตกต่างกัน จึงอาจจะทำให้มีการใช้วิธีการอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการวิธีการตามปกติในองค์กร

มุมมองเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรมีทั้งในมุมมองเชิงบวก มุมมองที่เป็นกลาง และมุมมองในเชิงลบ แต่ละมุมมองก็จะส่งผลต่อการให้คำนิยาม โดยคำนิยามส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญไปที่การแสวงหาอำนาจ การรักษาอำนาจ และการใช้อำนาจเพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยทั่วไปจะพบว่า เป็นการต้องการอำนาจเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ทำให้เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์กร ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่มีความชอบธรรมหรือเป็นไปตามกฎหมายหรือไม่มีจริยธรรม ทั้งนี้ มีการเสนอเกณฑ์ในการพิจารณาว่าพฤติกรรมใดเป็นไปตามหลักจริยธรรมหรือไม่ นั่นคือ คือ เกณฑ์การรับผลประโยชน์ เกณฑ์การเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น และเกณฑ์ความยุติธรรมและความเสมอภาค

เมื่อพิจารณาถึงยุทธวิธีหรือวิธีการในการใช้การเมืองในองค์กร ในกลยุทธ์การเมืองแบบมีจริยธรรม จะพบว่า มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การใช้กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง การใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และการใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ก็จะแตกต่างกันไปตามแต่ละวัตถุประสงค์ ซึ่งตัวอย่างของกลยุทธ์บางอย่างเป็นสิ่งที่พบเห็นได้ทั่วไปในองค์กร เช่น การสร้างความประทับใจ หรือการใช้ความสุภาพอ่อนน้อม

เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของการที่ต้องให้ความสนใจกับการเมืองในองค์กรนั้น เพราะการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยจากการศึกษาจะเห็นได้ว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อทั้งตัวบุคคล เช่น เกิดความกดดัน ความเครียด หรือผลการปฏิบัติงานลดลง และผลกระทบที่มีต่อองค์กร หากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลง ย่อมส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่นกันที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ รวมถึงอาจทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรนั้นไม่ดี ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อรับรู้ของบุคคลภายนอก และส่งผลต่อเนื่องถึงผลประโยชน์ขององค์กรได้ ดังนั้น จึงได้มีการเสนอวิธีการจัดการกับการเมืองในองค์กร ซึ่งก็จะเป็นการเสนอแนวทางที่แก้ไขจากสาเหตุหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเมืองในองค์กร เช่น หากการเมืองในองค์กรเกิดจากการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติที่ไม่โปร่งใส จะสามารถแก้ไขโดยการทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสชัดเจน แม้จะดูเหมือนง่าย แต่ในทางปฏิบัติของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันหรืออาจจะมีปัญหาที่มีความซับซ้อนมากกว่า เช่น แม้จะสามารถปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนได้แล้ว แต่กระบวนการพิจารณาประเมินอาจจะเป็นความลับหรือผู้บริหารอาจจะเห็นแก่พรรคพวกของตนเอง ระบบที่ออกแบบมาอย่างดีก็อาจไม่สามารถใช้ได้อย่างที่ตั้งใจ

ผลจากการศึกษานี้ให้ประโยชน์กับผู้ศึกษา โดยสรุป คือ ทำให้ตระหนักถึงความเป็นจริงที่ว่าการเมืองในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ทุกกิจกรรมล้วนมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ดังนั้น

การศึกษาแนวคิดเรื่องการเมืองในองค์กรทำให้เข้าใจว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล ตัวองค์กร และตัวผู้นำ ซึ่งมีความคิดและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน อันนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้น การเข้าใจปรากฏการณ์เหล่านี้ รวมทั้งที่มาของความขัดแย้งจะทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถจัดการกับเรื่องนี้ได้ดีขึ้น สามารถประยุกต์ได้กับสังคม องค์กร และบทบาทขององค์กรในสังคมด้วย

ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารงานภาครัฐเมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงจะพบว่ามีความพยายามจัดการกับปัญหาการเมืองในองค์กรที่เป็นรูปธรรม เช่น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้ให้หลักสำคัญของระบบคุณธรรมที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ที่ระบุไว้ในมาตรา 42 ซึ่งมีประเด็นสำคัญๆ คือ การรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ การบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะของงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ การดำเนินการทางวินัย ต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโดยปราศจากอคติ และการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง จะเห็นได้ว่าในเชิงระบบนั้นมีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เอาไว้ ซึ่งอาจจะถือว่าในด้านองค์การมีการวางระบบไว้แล้ว หากทุกองค์การทำตามแนวทางนี้ปัญหาการเมืองในองค์กรอาจจะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติอาจจะยังมีปัจจัยอื่นที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยด้านตัวบุคคล หรือปัจจัยด้านผู้นำอาจจะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้ได้

จากการสำรวจและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์กรในการวิจัยครั้งนี้มีข้อสังเกตว่า ส่วนใหญ่มักจะเป็นเนื้อหาในลักษณะทั่วไปไม่ได้มุ่งเน้นองค์การในภาคส่วนใดเป็นการเฉพาะ ดังนั้น ในการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ควรมีการศึกษาการเมืองในองค์กรโดยมุ่งเน้นบริบทของการบริหารงานภาครัฐมากขึ้น ซึ่งอาจจะมีความเหมือนและความแตกต่างจากองค์การในภาคเอกชน โดยสามารถใช้ผลจากการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาขอบเขตของเนื้อหาเกี่ยวกับการเมืองในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการเมืองในองค์กรสำหรับการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานคุณวุฒิระดับปริญญาตรี สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พ.ศ. 2558*. Retrieved on March 10, 2023 from: <http://www.mua.go.th/users/tqf-hed/news/news6.php>
- กัลยารัตน์ อธิระชนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2559). การศึกษาพฤติกรรมองค์กรยุคดั้งเดิม ยุคใหม่ และยุคที่ใหม่กว่า. *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 33(1) : 46-62.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2565). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- ธีรพล ทิพย์พยอม. (2564). *การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบขั้นพื้นฐานสำหรับบุคลากรทางการแพทย์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2558). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. สงขลา : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พรพรหม ชมงาม. (2551). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พฤทธิพงศ์ จักกะพาก. (2564). การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางรัฐประศาสนศาสตร์. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10 (2), 354-363.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- ภูริพัฒน์ ชาญกิจ. (2562). พฤติกรรมระดับบุคคล. ใน สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (บรรณาธิการ), *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด หน่วยที่ 1-7 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2*, (น. 2-1 – 2-53). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). *พฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี : กรีนแอปเปิ้ล กราฟิกส์ พรินติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2559). อำนาจและการเมืองในองค์กร. ใน สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (บรรณาธิการ), *เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน่วยที่ 8-15 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1*, (น. 13-1 – 13-40). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลักษณ์ ศิริวรรณ. (2561). การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 58 (2), 46-77.
- วันชัย มีชาติ. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2557). *พฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินทภาษ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : Diamond in business world.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- สมศักดิ์ กิจฉนวน. (2550). *พฤติกรรมองค์กร*. อุตรธานี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2553). *พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2562). หลักการและแนวทางการสังเคราะห์งานวิชาการ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*. 3(2), 89-106.
- สุกานดา นาคะปักสิน. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. ขอนแก่น : คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ท็อป



- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม. (2560). *พฤติกรรมการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุไรวรรณ วรกุลรังสรรค์. (2558). การสังเคราะห์งานวิจัยในสาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์. *วิจัย
สมาคมห้องสมุด*. 8(2), 20-34.
- Behnke, Y. (2018). Textbook Effects and Efficacy. In *The Palgrave Handbook of Textbook Studies*
(pp. 383-398). New York : Palgrave Macmillan.
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research
Journal*. 9(2), 27-40.
- Jamaramarn, U., & Thanaratchataphoom, T. (2003). Synthesis of Research Related to Selection of
Candidates to Study in Higher Education Institutions. *Journal of Education, Prince of
Songkhla University, Pattani Campus*. 15(2), 35-45.
- Morgan, K & Henning, E. (2013). Designing a Tool for History Textbook Analysis. *Forum: Qualitative
Social Research*. 14(1), 1-21.
- Nicholls, J. (2003). Methods in School Textbook Research. *International Journal of Historical
Learning, Teaching and Research*. 3(2), 11-26.
- O' Keeffe, L. (2013). A Framework for Textbook Analysis. *International Review of Contemporary
Learning Research*. 2(1), 1-13.
- Pingel, F. (2010). *UNESCO Guidebook on Textbook Research and Textbook Revision*. Paris: George
Eckert Institute/UNESCO.
- Pudas, A. K. (2013). Investigating Possibilities to Develop Textbooks to Implement Global Education
in Basic Education Instruction. *IARTEM e-Journal*. 5(2), 1-22.
- Roberts, S. L. (2014). A Review of Social Studies Textbook Content Analyses Since 2002. *Social
Studies Research & Practice*. 9(3), 51-65.
- Wade, R. C. (1993). Content Analysis of Social Studies Textbooks: A Review of Ten Years of
Research. *Theory & Research in Social Education*. 21(3), 232-256.
- Wang, H. (1998). Science Textbook Studies Reanalysis: Teachers "Friendly" Content Analysis
Methods? *Annual Meeting of the National Association for Research in Science Teaching*, 19-
22 April 1998, San Diego.

