

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล*

Factors influencing organizational commitment
among university lecturers: A case study of Mahidol University

ธีรพงษ์ บุญรักษา**

lctbr@mahidol.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ประชากรของการศึกษาคืออาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 800 ชุดไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีความผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก และมีความผูกพันในบรรทัดอยู่ในระดับสูง และมีความผูกพันต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และการวิเคราะห์ด้วยสถิติพหุคูณถดถอยแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่ม มีอิทธิพลในทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก และมีความผูกพันต่อองค์กรในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, ผู้นำ, มหาวิทยาลัยมหิดล

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และ ความรู้สึกผูกพันในองค์กรของบุคลากร: กรณีศึกษาอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล” ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมหิดล

**อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเอเชีย มหาวิทยาลัยมหิดล

Abstract

This paper presents a study of the factors influencing organizational commitment among lecturers of Mahidol University. In terms of research instrument, a questionnaire was used in a population survey. The questionnaires were sent to 800 population samples representing lecturers at Mahidol University. The findings of the present study revealed that the lecturers have a high level of affective commitment and normative commitment, whereas their continuous commitment is of a medium level. According to a multiple regression analysis, the clan culture has a positive influence upon the affective and normative commitments of lecturers of Mahidol University.

Keywords: organizational commitment, organizational culture, leader, Mahidol University

1. ที่มาและเหตุผล

“มหาวิทยาลัยมหิดล” ถือเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเก่าแก่ และมีชื่อเสียงมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย จนได้รับการยอมรับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพในระดับประเทศและนานาชาติ ด้วยวิสัยทัศน์ที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก มหาวิทยาลัยมหิดลจึงให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นอย่างมาก “อาจารย์มหาวิทยาลัย” ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างสรรค์งานวิจัย ผลิตบัณฑิต และให้บริการวิชาการแก่สังคม จึงถือเป็น “บุคลากร” ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยมหิดลตั้งไว้

“คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรด้วย Pfeffer และ Veiga (1999: 37) ได้กล่าวไว้ว่า “องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กร” ปัจจุบันพบว่าการพัฒนาบุคคลนั้น นอกจากองค์กรจะต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานสูงแล้ว องค์กรยังต้องการบุคลากรที่มีความตั้งใจ และทุ่มเทให้กับองค์กรอีกด้วย จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมีความเสียสละ พร้อมทุ่มเทกำลังกายและสมองในการทำงาน ตลอดจนมีความมุ่งมั่นและตั้งใจจริงที่จะทำงานเพื่อองค์กรของตน ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (อาทิเช่น งานวิจัยของ Jassawalla และ Sashittal, 2003; Kauser และ Shaw, 2004 เป็นต้น) นอกจากนั้น ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรยังส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้นด้วย (งานวิจัยของ Riketta, 2002) ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความผูกพันต่อองค์กรสามารถช่วยลดอัตราการลาออกจากงาน ความท้อแท้ในการทำงาน และอัตราการขาดงานได้ (อาทิเช่น งานวิจัยของ Addae และ Parboteeah, 2006; Lee และ Liu, 2006; Schnake, Williams, และ Fredenberger, 2007; และ Conklin, Pharm, และ Desselle, 2007 เป็นต้น)

“เราจะสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไร” จึงเป็นคำถามที่ท้าทายของผู้บริหารและนักวิชาการในด้านการบริหาร ผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผลการศึกษาได้ระบุถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น อายุ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กร ระดับการศึกษา เพศ และ สถานภาพ/ตำแหน่งหน้าที่ (อาทิเช่น งานวิจัยของ Schnake, Williams, และ Fredenberger, 2007; Joiner และ Bakalis, 2006) ปัจจัยด้านการบริหารงานขององค์กรด้วย อาทิเช่น การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (Sikorska-Simons, 2005; และ Chen, 2007)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมอบอำนาจในการตัดสินใจ ความพึงพอใจในการทำงาน ความยุติธรรมในองค์กร และจริยธรรมในการบริหารงาน (เช่น งานวิจัยของ Fiorito และคณะ , 2007; Perry, 2004; และ Silverthorne, 2004 เป็นต้น)

สำหรับงานวิจัยนี้ได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยด้าน “การปฏิบัติตัวของผู้นำ” และ “วัฒนธรรมองค์กร” ว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลหรือไม่ เนื่องจากพบว่าในงานวิจัยจำนวนมากที่ระบุว่า “ผู้นำ” และ “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (เช่น งานวิจัยของ Boonrugs, 2004; Lok และ Crawford, 2004; และ Walumbwa และคณะ, 2005)

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงาน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล
- 2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงาน และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

3. แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิด 3 แนวคิด เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ได้แก่ (1) แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร (2) แนวคิดการปฏิบัติตัวของผู้นำ และ (3) แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

3.1 แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของ “ความผูกพันต่อองค์กร” อาทิเช่น Kanter (1968: 507) กล่าวว่า ความผูกพันของบุคลากร คือ การที่บุคคลเต็มใจที่จะเสียสละและอุทิศตัวให้แก่กลุ่มหรือองค์กร อันเกิดขึ้นจากความรู้สึกของบุคคลนั้นที่มีต่อกลุ่ม Buchanan (1974: 533) ให้ความหมายว่า ความรู้สึกของความผูกพันเหมือนกัน มีความรู้สึกที่ยึดมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้ที่มีความผูกพันปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร Bergmann, Lester, De Meuse, และ Grahm (2000: 15) อธิบายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกในกลุ่มไว้ให้ได้ และเจริญรุ่งเรืองในฐานะ (2548: 36) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น จะแสดงออกโดยยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมร่วม หรือ วัฒนธรรมองค์กร มาเป็นค่านิยมของตนเอง และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อให้องค์กรบรรลุ

ถึงเป้าหมาย จากคำนิยามข้างต้น จึงสามารถสรุปความหมายของ “ความผูกพันต่อองค์กร” ได้ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรที่กำลังทำงานอยู่ ซึ่งเป็นทั้งอารมณ์ความรู้สึกข้างใน และพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยมีเงื่อนไขสำคัญ ได้แก่ ความรัก ความชอบ ผลประโยชน์ และบรรทัดฐานทางสังคมของตัวบุคลากรเอง

ในยุคแรกๆ ของการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นการศึกษาในมิติเดียวเท่านั้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มแนวคิดความผูกพันทางทัศนคติ ซึ่งให้ความสนใจในการศึกษาความผูกพันในด้านทัศนคติ หรือความรู้สึก และ (2) กลุ่มแนวคิดความผูกพันทางพฤติกรรม ซึ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ในยุคต่อมาการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรได้มีการพัฒนามากขึ้น มีการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในหลายมิติมากขึ้น อาทิเช่น O'Reilly และ Chatman (1986) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 มิติ คือ ความผูกพันแบบยินยอม ความผูกพันแบบเอกลักษณ์ และความผูกพันภายใน Jaros, Jermier, Koehloer, และ Sincich (1993) แบ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อเนื่อง และความผูกพันด้านคุณธรรม

สำหรับงานวิจัยนี้ ได้ใช้ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer และ Allen (1991) เป็นกรอบในการวิจัย ซึ่งแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ถือเป็นแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรในหลายมิติ โดยแบ่งความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) (2) ความผูกพันต่อเนื่อง (continuous commitment) และ (3) ความผูกพันในบรรทัดฐาน (normative commitment) Meyer และ Allen (1991: 67) ได้อธิบายความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) **ความผูกพันด้านความรู้สึก** หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกในระดับสูงจะมีทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กรซึ่งแสดงออกโดยผ่านการปฏิบัติตัวในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากมีความต้องการที่จะทำงานในองค์กรต่อไป

(2) **ความผูกพันต่อเนื่อง** หมายถึง การตระหนักถึงผลลัพธ์ที่ได้จากทำงานต่อไปในองค์กร โดยการเปรียบเทียบระหว่างการทำงานต่อไปกับการออกจากองค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันต่อเนื่องในระดับสูงจะมีความรู้สึกได้ว่ารายได้ สิทธิประโยชน์ รางวัล และเกียรติยศที่ได้รับจากองค์กรนี้มีคุณค่าสูงกว่าที่จะออกไปจากองค์กร และจะทำงานในองค์กรนี้ต่อไป เพราะมีความจำเป็น

(3) **ความผูกพันในบรรทัดฐาน** หมายถึง ความรู้สึกสำนึกในบุญคุณที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือได้มีโอกาสเข้ามาทำงานในองค์กรนี้ บุคลากรที่มีความผูกพันในบรรทัด

ฐานสูงจะคิดว่า คนสมควรจะทำงานในองค์กรต่อไป เนื่องจากเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามครรลองและบรรทัดฐานของสังคม

3.2 แนวคิดการปฏิบัติตัวของผู้นำ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้มากมาย อาทิเช่น Yukl (1989: 5) อธิบายถึงภาวะผู้นำว่า คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร เป็นการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีอิทธิพลต่อการธำรงรักษาความเป็นกลุ่มและวัฒนธรรมไว้ Kouzes และ Posner (1995: 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนศิลปะในการขับเคลื่อนหรือกระตุ้นให้บุคลากรมีความทะเยอทะยานและมีแรงบันดาลใจร่วมกัน นิตย์ สัมมนาพันธ์ (2549) ให้ความหมายว่า คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนและระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการการที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึก และมีพฤติกรรมที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ยุคใหญ่ๆ คือ ยุค Modern และยุคปัจจุบัน โดย Paul และคณะ (2002) ได้แบ่งแนวคิดภาวะผู้นำในยุค Modern (ประมาณปี ค.ศ. 1930 – ค.ศ.1970) ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นกลุ่มที่มุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีประกอบด้วยอะไรบ้าง (2) กลุ่มแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มที่ต้องการศึกษาว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไร เพื่อให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และ (3) กลุ่มแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นกลุ่มที่ศึกษาว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะและมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในสิ่งแวดล้อมที่มีความแตกต่างกัน กลุ่มแนวคิดภาวะผู้นำในปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งพัฒนาต่อออกจากแนวคิดภาวะผู้นำในยุค Modern โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์มารวมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ใช้ทฤษฎีการปฏิบัติตัวของผู้นำโดย Kouzes และ Posner (1988, 1995, 2002) เป็นกรอบในการศึกษา โดยแนวคิดของ Kouzes และ Posner (1988, 1995, 2002) นี้จัดอยู่ในกลุ่มภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นการศึกษาผู้นำที่มีสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เริ่มจากในปี ค.ศ. 1988 Kouzes และ Posner ได้มีการนำเสนอทฤษฎีการปฏิบัติตัวที่ดีของผู้นำ ซึ่งมาจากการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพที่ต้องการทราบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น เขาปฏิบัติตัวอย่างไร Kouzes และ Posner (1988) ได้ศึกษาผลกระทบจาก

การเปลี่ยนแปลงอีกในปี 1995 และ 2002 โดย Kouzes และ Posner (2002: 14-20) ได้สรุปแนวทางการปฏิบัติตัวของผู้นำไว้ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

3.2.1 จำลองวิถีทาง (model the way) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร อาทิ ทุ่มเทและตั้งใจทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร ผู้นำต้องยึดมั่นในหลักการและมาตรฐาน ตลอดจนสามารถทำตามคำมั่นสัญญาที่ตกลงไว้กับบุคลากรได้ หมั่นพิจารณาการปฏิบัติตัวของตนเองแล้วนำมาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ

3.2.2 สร้างแรงคล้อยในวิสัยทัศน์ร่วม (inspire a share vision) ผู้นำจะต้องสามารถอธิบายให้บุคลากรเห็นภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กรในอนาคตที่คาดหวังอย่างชัดเจน พูดถึงแนวโน้มในอนาคตของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้อื่นร่วมกันมีความฝันถึงอนาคต มีความมุ่งมั่นที่จะพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

3.2.3 ท้าทายกระบวนการบริหาร (challenge the process) ผู้นำต้องพยายามแสวงหาโอกาสที่ท้าทาย กล้าทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ ถึงแม้ว่าจะมีโอกาสที่จะล้มเหลวก็ตาม สนับสนุนให้ผู้อื่นลองใช้วิธีการทำงานแบบใหม่ๆ พยายามสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงสิ่งที่ปัญหาอยู่ในปัจจุบันและพัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พยายามคิดนอกกรอบ

3.2.4 ให้อำนาจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ (enable others to act) ผู้นำที่จะต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกันภายในทีมงาน ผู้นำต้องตั้งใจฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร ให้เกียรติและเคารพผู้อื่น เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจ ให้ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาด้วยตัวเองจะทำให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน

3.2.5 บำรุงขวัญกำลังใจ (encourage the heart) ผู้นำจะต้องแสดงความชื่นชมบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าตนมีความมั่นใจในความสามารถของบุคลากร ให้ความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะได้รับการตอบแทนอย่างเหมาะสมเมื่อมีส่วนร่วมกับความสำเร็จของงาน

3.3 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron และ Quinn

ความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายท่าน อาทิเช่น Deal และ Kennedy (1982: 26-27) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า คือวิถีทางที่คนในองค์กรกระทำต่อสิ่งต่างๆ ในองค์กร Rashid, Sambasivan, และ Johari (2003: 708-709) นิยามคำว่า วัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวคนที่แท้จริงขององค์กร สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2549: 67) ให้ความหมายว่า กฎเกณฑ์ พฤติกรรม ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน และค่านิยมของคนในองค์กร และจึงสรุปความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร” ได้ว่า หมายถึง วิธีในการดำเนินชีวิตของ

บุคลากรในองค์กร อันได้แก่ ความเชื่อ บรรทัดฐาน ภาษา การสื่อสาร ค่านิยม พิธีกรรม ธรรมเนียมปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับและมีการปฏิบัติสืบต่อกันมาของคนในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ได้รับความสนใจศึกษามากขึ้นในรอบ 20 ปีที่ผ่านมา จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านพยายามแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อค้นหาว่าวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใดที่มีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กร อาทิเช่น Cooke และ Lafferty (1989) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและพัฒนาการของบุคลากร (2) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-เฉื่อยชา เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคง และความปลอดภัยของบุคลากร (3) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ก้าวร้าว เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความมั่นคง และมีการแข่งขันในการทำงานสูง

แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron และ Quinn (1999: 59) ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยที่ต้องการหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.3.1 วัฒนธรรมแบบกลุ่ม (group/clan) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร/การรวมกลุ่ม และความคล่องตัว/เปลี่ยนแปลงได้ ค่านิยมเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือ การสร้างทีม เปิดกว้าง และการมีส่วนร่วมของสมาชิก องค์กรที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นหลักเมตตาธรรมบนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ความผูกพัน และสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

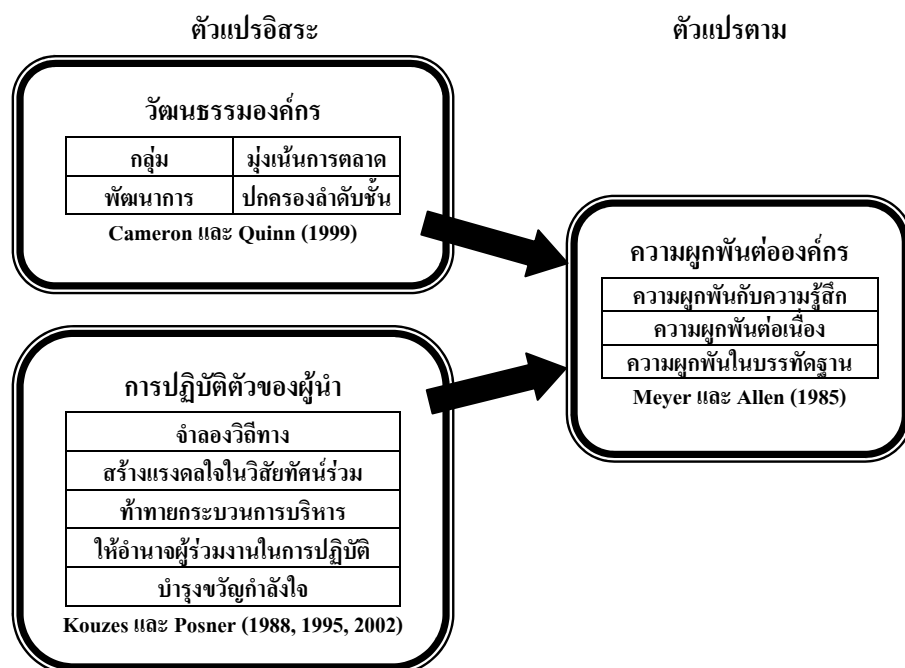
3.3.2 วัฒนธรรมแบบพัฒนาการ (developmental/adhocracy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมุมมองภายนอกองค์กร/ความแตกต่าง และความคล่องตัว/เปลี่ยนแปลงได้ ค่านิยมเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือ การปรับตัว ความสามารถในการยืดหยุ่นของการทำงาน และความคิดสร้างสรรค์ องค์กรที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ชอบความเสี่ยง และการคาดการณ์ล่วงหน้า

3.3.3 วัฒนธรรมแบบปกครองลำดับชั้น (hierarchy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมุมมองภายในองค์กร/การรวมกลุ่ม และความมั่นคง/สม่ำเสมอ ค่านิยมเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือ ความมั่นคงแน่นอน ความแม่นยำในการคาดการณ์ และความมีประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรรูปแบบนี้สามารถพบในองค์กรที่มีลักษณะเป็นทางการสูง มีโครงสร้างที่แน่นอน มีการปกครองด้วยกฎเกณฑ์และนโยบายที่เป็นทางการ

3.3.4 วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด (rational/market) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับมุมมองภายนอกองค์กร/ความแตกต่าง และความมั่นคง/สม่ำเสมอ ค่านิยมเด่นของวัฒนธรรมรูปแบบนี้คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ความสำเร็จตามเป้าหมาย และผลิตผล

องค์กรที่มีวัฒนธรรมรูปแบบนี้จะกำหนดทิศทางเพื่อเอาชนะคู่แข่ง ให้ความสำคัญกับลูกค้า และผลกำไรที่ได้รับ

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ระเบียบวิธีวิจัย

การนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ คือ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือในการวิจัย (3) การรวบรวมข้อมูล และ (4) การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรของงานวิจัยนี้ คือ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยมหิดลทุกคน ทั้งที่เป็นข้าราชการและเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 2,970 คน และใช้ตารางการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของ Taro Yamane ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญเท่ากับ .05 คิดขนาดของความคลาดเคลื่อน (e) เป็นร้อยละ 5

และสัมประสิทธิ์ของความผันแปรเท่ากับ 0.5 ซึ่งพบว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 353 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้น (stratified random sampling) โดยได้จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 800 ชุด ตามสัดส่วนของกลุ่มประชากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มีการกระจายของข้อมูลอย่างทั่วถึงทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล มีแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับและมีความสมบูรณ์จำนวน 391 ชุด คิดเป็นร้อยละ 48.9 ของแบบสอบถามทั้งหมด

5.2 เครื่องมือในการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น (1) การวัดระดับการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ 5 ประการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ตามแนวคิดของ Kouzes และ Posner (2002) (2) การวัดระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ตามแนวคิดของ Cameron และ Quinn (1999) และ (3) และความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1985) โดยทุกหมวดจะเป็นการประเมิน 5 ระดับแบบ Likert Scale นอกจากนั้นผู้วิจัยได้สร้างคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในประเด็นที่เกี่ยวข้องด้วย แบบสอบถามการวิจัยได้ผ่านการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) จำนวน 40 ชุด เพื่อพิสูจน์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยใช้สถิติ pearson product moment และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของตัวแปรแต่ละตัวที่นำมาศึกษา ผลการทดสอบความเชื่อมั่น พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้ง 5 ประการมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .981 ถึง .930 วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง .888 ถึง .917 และความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .828 ถึง .702 นอกจากนั้นแบบสอบถามนี้ยังได้ผ่านการตรวจสอบในด้านภาษาและการสื่อความหมาย และความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีจากผู้เชี่ยวชาญในด้านการสื่อสาร สังคมวัฒนธรรม และการบริหาร จำนวน 3 ท่าน จึงถือได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นและเที่ยงตรงในระดับที่ยอมรับได้

5.3 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการติดต่อกับกองการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อขอรายชื่อและจำนวนอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลทั้งหมด ต่อมาผู้วิจัยได้ส่งจดหมายชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ให้แก่กลุ่มตัวอย่างทราบ และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม พร้อมกับเตรียมแบบสอบถามใส่ซองส่งให้อาจารย์กลุ่มตัวอย่างโดยตรง โดยขอให้อาจารย์ผู้ตอบส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับมาที่ผู้วิจัยโดยตรงไม่เกินสองสัปดาห์ หลังจากระยะเวลาสามสัปดาห์ ผู้วิจัยได้ส่งจดหมายขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน และได้ชี้แจงประโยชน์ที่

จะได้รับจากงานวิจัย และขอความอนุเคราะห์ผู้ที่ยังไม่ได้ตอบคำถามให้ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัยโดยตรงไม่เกิน 2 สัปดาห์

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้ดำเนินการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม Statistical Package for Social Science (SPSS) โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ร้อยละ และความถี่ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และใช้สถิติถดถอยพหุคูณ (multiple regression) เพื่อพิสูจน์อิทธิพลของการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

6. ผลการวิเคราะห์

6.1 ระดับการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

การวิเคราะห์ระดับการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ 5 ประการ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร 4 รูปแบบ และความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้าน แสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยรวมและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำ
วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

ปัจจัยด้าน	องค์ประกอบรายด้าน	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ
การรับรู้การปฏิบัติ ตัวของผู้นำส่วนงาน	• การจำลองวิถีทาง	3.526	1.036	สูง
	• การสร้างแรงคลใจใน วิสัยทัศน์ร่วม	3.358	1.166	ปานกลาง
	• การทำทายกระบวนการ	3.171	1.127	ปานกลาง
	• การให้อำนาจผู้ร่วมงานในการ ปฏิบัติ	3.465	1.110	สูง
	• การบำรุงขวัญและกำลังใจ	3.437	1.088	สูง
การรับรู้วัฒนธรรม องค์กร	• วัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่ม	3.337	.907	ปานกลาง
	• วัฒนธรรมองค์กรแบบ พัฒนาการ	3.156	.899	ปานกลาง
	• วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้น การตลาด	3.141	.899	ปานกลาง
	• วัฒนธรรมองค์กรแบบ ปกครองลำดับชั้น	3.177	.888	ปานกลาง
ความผูกพันต่อ องค์กร	• ความผูกพันด้านความรู้สึ	3.892	.740	สูง
	• ความผูกพันต่อเนื่อง	2.634	.676	ปานกลาง
	• ความผูกพันในบรรทัดฐาน	3.550	.734	สูง

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีการรับรู้การปฏิบัติตัว
ของผู้นำในด้าน “การจำลองวิถีทาง” “การให้อำนาจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ” และ “การบำรุง
ขวัญและกำลังใจ” อยู่ในระดับสูง การรับรู้ในด้าน “การสร้างแรงคลใจในวิสัยทัศน์ร่วม” และ
“การทำทายกระบวนการ” อยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร
พบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบอยู่ในระดับปาน
กลางทั้งหมด โดยรับรู้ว่าองค์กรของตนมีรูปแบบวัฒนธรรมแบบกลุ่มมากที่สุด รองลงมาคือ
วัฒนธรรมแบบปกครองลำดับชั้น วัฒนธรรมแบบพัฒนาการตามลำดับ และวัฒนธรรมแบบ
มุ่งเน้นการตลาดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย สำหรับการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อ
องค์กร พบว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีความผูกพันด้านความรู้สึ และความผูกพันใน
บรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง

6.2 อิทธิพลของการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงาน วัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละรูปแบบทั้ง 4 รูปแบบ ที่มีผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกล้วนด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 2 ถึงตารางที่ 4 ดังต่อไปนี้

6.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกล้วน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกล้วน

Model 1	B	Beta	t	Sig.	Model 2	B	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	2.713		22.036	.000	ค่าคงที่	2.358		18.349	.000
จำลองวิถีทาง	.179	.253	2.022	.044	จำลองวิถีทาง	.101	.143	1.172	.242
สร้างแรงคลใจ	.077	.121	1.088	.277	สร้างแรงคลใจ	.072	.114	1.085	.279
ท้าทายกระบวนการ	-.049	-.074	-.645	.519	ท้าทายกระบวนการ	-.076	-.116	-1.064	.288
ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.073	-.110	-.924	.356	ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.141	-.213	-1.879	.061
บำรุงขวัญกำลังใจ	.204	.301	2.680	.008	บำรุงขวัญกำลังใจ	.120	.177	1.638	.102
					วัฒนธรรมกลุ่ม	.480	.593	5.628	.000
					วัฒนธรรมพัฒนาการ	.080	.098	.867	.386
					วัฒนธรรมการตลาด	-.106	-.130	-1.217	.224
					วัฒนธรรมลำดับชั้น	-.088	-.108	-.968	.334
R = .473 R ² = .224 F = 20.984 Sig. = .000					R = .575 R ² = .330 F = 19.706 Sig. = .000				

ข้อมูลจากตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2 Model โดย Model ที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรการปฏิบัติตัวของผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกล้วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ .224 ($R^2 = .224$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .473 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละตัวพบว่า “การบำรุงขวัญและกำลังใจ” และ “การจำลองวิถีทาง” เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ด้านความรู้สึกล้วนของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Beta เท่ากับ .301 และ .253 ตามลำดับ อธิบายได้ว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำในด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ และการจำลองวิถีทางมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันด้านความรู้สึกล้วน

แต่เมื่อพิจารณา Model ที่ 2 ซึ่งมีการเพิ่มตัวแปรด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในแต่ละรูปแบบ ทั้ง 4 รูปแบบเข้าไปด้วย ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำ และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกล้วนของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าความแปรปรวนเพิ่มขึ้นเป็น .330 ($R^2 = .330$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)

เพิ่มขึ้นเป็น .573 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละตัวพบว่า “วัฒนธรรมแบบกลุ่ม” เป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรองอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Beta เท่ากับ .593

จึงสามารถสรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบกลุ่มมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันด้านความรู้สึกรองอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งหมายความว่าหากมหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดลมีวัฒนธรรมแบบกลุ่มสูง ก็จะทำให้อาจารย์มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงขึ้นด้วย

6.2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อเนื่อง

Model 1	B	Beta	t	Sig.	Model 2	B	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	2.528		19.862	.000	ค่าคงที่	2.341		16.702	.000
จำลองวิถีทาง	.061	.093	.662	.508	จำลองวิถีทาง	-.039	-.061	-.419	.675
สร้างแรงคลไจ	.043	.074	.589	.556	สร้างแรงคลไจ	.026	.044	.356	.722
ท้าทายกระบวนการ	-.021	-.036	-.275	.784	ท้าทายกระบวนการ	-.001	-.002	-.018	.986
ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.122	-.201	-1.492	.137	ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.113	-.186	-1.379	.169
บำรุงขวัญกำลังใจ	.076	.122	.962	.337	บำรุงขวัญกำลังใจ	.013	.021	.164	.870
					วัฒนธรรมกลุ่ม	.097	.131	1.041	.299
					วัฒนธรรมพัฒนาการ	-.148	-.199	-1.481	.139
					วัฒนธรรมการตลาด	.099	.133	1.042	.298
					วัฒนธรรมลำดับชั้น	.173	.229	1.733	.084
R = .104 R ² = .011 F = .797 Sig. = .552					R = .224 R ² = .050 F = 2.110 Sig. = .028				

จากตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2 Model โดย Model ที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้ง 5 ด้าน ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ .011 ($R^2 = .011$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .104 และไม่พบตัวแปรย่อยใดๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อเนื่องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้ง 5 ด้านไม่มีอิทธิพลใดๆต่อการสร้างความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

เมื่อพิจารณา Model ที่ 2 ซึ่งเป็นการเพิ่มตัวแปรด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละรูปแบบ ทั้ง 4 รูปแบบเข้าไป ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมไม่พบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำและการวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันต่อเนื่องของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ .050 ($R^2 = .050$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .224 และไม่พบตัวแปรย่อยใดๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์

มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสามารถสรุปได้ว่าทั้งการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้งห้าด้าน และวัฒนธรรมองค์กรทั้งสี่รูปแบบ ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยมหิดลแต่อย่างใด

ด้วยข้อมูลข้างต้น จึงชี้ให้เห็นว่าทั้งการปฏิบัติตัวของผู้นำ 5 ประการ และวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ ไม่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลได้แต่อย่างใด

6.2.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในบรรทัดฐาน

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในบรรทัดฐาน

Model 1	B	Beta	t	Sig.	Model 2	B	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	2.634		20.358	.000	ค่าคงที่	2.206		16.720	.000
จำลองวิถีทาง	.103	.145	1.105	.270	จำลองวิถีทาง	-.030	-.043	-.343	.732
สร้างแรงคลไจ	.045	.070	.603	.547	สร้างแรงคลไจ	.031	.049	.459	.646
ทำทนายกระบวนการ	-.013	-.020	-.162	.871	ทำทนายกระบวนการ	-.023	-.035	-.310	.757
ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.067	-.101	-.805	.421	ให้อำนาจผู้ร่วมงาน	-.131	-.199	-1.702	.090
บำรุงขวัญกำลังใจ	.198	.293	2.481	.014	บำรุงขวัญกำลังใจ	.090	.134	1.199	.231
					วัฒนธรรมกลุ่ม	.478	.592	5.466	.000
					วัฒนธรรมพัฒนาการ	-.013	-.016	-.135	.893
					วัฒนธรรมการตลาด	-.149	-.184	-1.672	.095
					วัฒนธรรมลำดับชั้น	.146	.178	1.561	.119
R = .375 R ² = .141 F = 11.922 Sig. = .000					R = .541 R ² = .293 F = 16.548 Sig. = .000				

จากตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 2 Model โดย Model ที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ตัวแปรการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้งห้าด้าน ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำส่งผลต่อความผูกพันในบรรทัดฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีค่าความแปรปรวนเท่ากับ .141 ($R^2 = .224$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .375 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละตัวพบว่า “การบำรุงขวัญและกำลังใจ” เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Beta เท่ากับ .293 อธิบายได้ว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำในด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในบรรทัดฐาน

แต่เมื่อพิจารณา Model ที่ 2 ซึ่งเป็นการเพิ่มตัวแปรด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแต่ละรูปแบบ ทั้ง 4 รูปแบบเข้าไป ผลการวิเคราะห์ในภาพรวมพบว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำและการวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีค่าความแปรปรวนเพิ่มขึ้นเป็น .293 ($R^2 = .293$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เพิ่มขึ้นเป็น .541 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยแต่ละตัวพบว่า

“วัฒนธรรมแบบกลุ่ม” เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า Beta เท่ากับ .592 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มมีอิทธิพลต่อความผูกพันในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมากกว่าการปฏิบัติตัวของผู้นำในด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ สรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างความผูกพันในบรรทัดฐาน

ข้อมูลจากสถิติถดถอยพหุคูณ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมแบบกลุ่มมีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งหมายความว่าหากมหาวิทยาลัยมหิดล และหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมหิดลมีวัฒนธรรมแบบกลุ่มสูง ก็จะทำให้อาจารย์มีความผูกพันในบรรทัดฐานสูงขึ้นตามไปด้วย

7. สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาพบว่าได้ข้อสรุปจำนวน 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

7.1 อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง ส่วนมีความผูกพันต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยในเชิงปริมาณ แสดงให้เห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกและบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของอาจารย์หลายท่าน จากคำถามปลายเปิดของงานวิจัยซึ่งพบว่ามีส่วนสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิเช่น

“ดิฉันมีความรู้สึกรักองค์กรนี้มาก”

“มีความสุขที่ได้ทำงานในสถาบันนี้ และมหาวิทยาลัยมหิดล”

“ทำงานที่นี้มา 30 กว่าปี จนอายุเลข 60 ไปแล้ว แต่ก็ยังทำงานอยู่ และยินดีจะทำต่อไป”

“คณะฯ มีบุญคุณต่อข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก”

“ที่นี่มีบุญคุณแก่ตัวเอง (หมายถึงผู้ตอบ) และครอบครัวเป็นอย่างมาก...”

“...คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจมากในความสำเร็จของสถาบันฯ”

“ที่นี่เป็นเหมือนบ้านหลังที่สองของข้าพเจ้า”

สำหรับความผูกพันต่อเนื่องที่มีอยู่ระดับปานกลางค่อนข้างต่ำนั้น สามารถอธิบายจากข้อมูลจากค่าสถิติในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่ระบุว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลไม่คิดว่าการหางานใหม่เป็นสิ่งที่น่าวิตกกังวล หรือเป็นเรื่องยากลำบากมากนัก แต่ส่วนใหญ่มาทำงานเพราะมีความรักและผูกพันกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมหิดล งานที่ทำ จึงทำด้วยความเต็มใจและความภาคภูมิใจ

ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษยาณี จันทร์เจริญสุข (2537) ที่พบว่าข้าราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และงานวิจัยของ สุทธิลักษณ์ ศิลลา (2545) ที่ระบุว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงจนถึงระดับสูงเช่นเดียวกัน

7.2 อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงานด้าน “การจำลองวิถีทาง” “การให้อำนาจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ” และ “การบำรุงขวัญกำลังใจ” อยู่ในระดับสูง แต่มีการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำด้าน “การสร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม” และ “การทำทนายกระบวนการ” อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อมูลในทางสถิติได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำในส่วนงานตนเองได้มีการปฏิบัติตัวด้าน “การจำลองวิถีทาง” “การให้อำนาจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ” และ “บำรุงขวัญกำลังใจ” อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดที่กล่าวถึงการปฏิบัติตัวของผู้นำไว้ดังนี้

“มีความตั้งใจ/เสียสละทำงานเพื่อส่วนรวม”

“ให้เกียรติบุคลากร”

“เป็นตัวอย่างที่ดี”

“เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ”

“มีมนุษยสัมพันธ์ดี/พูดจาดี”

“มีความเป็นผู้นำสูง”

อย่างไรก็ตาม พบว่าการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำด้าน “การสร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม” และ “การทำทนายกระบวนการ” ยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งมีความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

“ไม่กล้าตัดสินใจ”

“ไม่กล้าเปลี่ยนแปลง”

“ไม่มีการสื่อสารให้คนในหน่วยงานรู้เรื่อง”

จากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ จึงสรุปได้ว่าผู้นำส่วนงานมี “การจำลองวิถีทาง” “การให้อำนาจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติ” และ “บำรุงขวัญกำลังใจ” อยู่ในระดับสูง เนื่องจากพบว่าผู้นำได้ปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคลากร หุ้มเทตั้งใจทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีการชื่นชมและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ส่วน “การสร้างแรงคล้อยใจในวิสัยทัศน์ร่วม” และ “การทำทนายกระบวนการ” นั้น อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้นำส่วนงานบางส่วนอาจไม่ค่อยได้แสดงออกให้เห็นว่าได้พยายามสื่อสารถึง

วิสัยทัศน์ไปสู่ประชาคมอย่างต่อเนื่อง และความคิดเห็นบางราย ระบุว่าผู้นำไม่ค่อยกล้าเปลี่ยนแปลง

7.3 อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลรับรู้วัฒนธรรมภายในองค์กรของตนทั้ง 4 รูปแบบในระดับปานกลาง โดย “วัฒนธรรมแบบกลุ่ม” อยู่ในระดับสูงที่สุด

จากข้อค้นพบทางสถิติที่ระบุว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีการรับรู้ว่าส่วนงานของตนมีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบความเป็นครอบครัวสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากคำถามปลายเปิดจำนวนมาก อาทิเช่น

“ที่นี่อยู่กันแบบพี่ๆ น้องๆ”

“มีลักษณะเป็นครอบครัว”

“มีลักษณะความสัมพันธ์แบบครูกับศิษย์ และแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง”

“มีลักษณะเป็นครอบครัว”

“มีลักษณะความสัมพันธ์แบบครูกับศิษย์ และแบบรุ่นพี่รุ่นน้อง”

อย่างไรก็ตาม การรับรู้วัฒนธรรมแบบกลุ่มยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากคำถามปลายเปิด พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างในบางหน่วยงานได้แสดงความเห็นไม่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มด้วยเช่นกัน อาทิ

“องค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรมนุษย์เท่าใดนัก”

“อาจารย์มีความสามารถสูง แต่ชอบทำงานในลักษณะปัจเจก”

“การทำงานเป็นทีมยังมีน้อย”

นอกจากนั้น การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ “วัฒนธรรมแบบปกครองลำดับชั้น” “วัฒนธรรมแบบพัฒนาการ” และ “วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด” อยู่ในระดับปานกลาง จึงพบว่ามีความคิดเห็นจากแบบสอบถามที่หลากหลาย และหลายความคิดเห็นที่มีความขัดแย้งกัน อาทิเช่น

“มีการแข่งขันกันสร้างผลงานสูง”

“ยังไม่มีสิ่งยึดเหนี่ยวในองค์กรที่แท้จริง”

“ยังไม่มีมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่ชัดเจน”

“เป้าหมาย คือปริมาณและคุณภาพของผลการวิจัย”

“มีการแข่งขัน ชิงดีชิงเด่นสูง”

“มีกฎเกณฑ์ ระเบียบที่เคร่งครัด จนบางครั้งไม่เกิดความคล่องตัว”

สรุปได้ว่า ที่อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลรับรู้ยังวัฒนธรรมองค์กรไม่มีรูปแบบใดอยู่ในระดับสูง แต่ที่จะเด่นกว่ารูปแบบอื่นๆ คือ รูปแบบกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากมีความเป็นครอบครัวค่อนข้างชัดเจน และรูปแบบอื่นๆ ยังไม่ชัดเจนนัก เพราะจากข้อมูลเป็นรายส่วนงานจะเห็นว่าหลายส่วนงานมีการแข่งขันกันสูงมากใน

ระหว่างภาควิชา กลุ่มบุคคลหรือตัวบุคคล แต่ซึ่งมีลักษณะตรงตามรูปแบบของวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการตลาด ในขณะที่บางส่วนงานก็ยังไม่มีการดำเนินในเชิงรุก บางหน่วยงานมี นอกจากนั้นหน่วยงานก็ยังมีลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแบบปกครองลำดับชั้นด้วย อาทิเช่น มีลักษณะเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องพิธีการและขนบธรรมเนียมขององค์กรสูง แต่ในบางหน่วยงานก็มีการยืดหยุ่น นอกจากนั้นยังพบอีกว่าหลายส่วนงานมีการวิจัยซึ่งถือนวัตกรรม เป็นเป้าหมายสำคัญของส่วนงาน แต่ในบางหน่วยงานก็พบว่าเน้นงานด้านนวัตกรรม

7.4 การรับรู้ “วัฒนธรรมแบบกลุ่ม” มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรัก และ ความผูกพันในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

จากผลการวิเคราะห์พบว่า “วัฒนธรรมแบบกลุ่ม” เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านความรู้สึกรักและด้านบรรทัดฐาน ซึ่งหมายความว่า หากอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลรับรู้วัฒนธรรมของส่วนงานมีรูปแบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญแก่ทีมงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน จะส่งผลให้อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลมีความรักความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น รวมถึงจะมีความจงรักภักดี และสำนึกในบุญคุณขององค์กรเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gifford, Zammuto, Goodman, และ Hill (2002) และ Sikorska-Simons (2005) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรที่นิยมการให้เกียรติและเคารพผู้อื่นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lok และ Crawford (2004) ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเกื้อหนุนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมแบบกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันด้านความรู้สึกรักและความผูกพันในบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

7.5 ปัจจัยด้านการรับรู้การปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงาน และวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อการสร้างความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ชี้ให้เห็นว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ และการปฏิบัติตัวของผู้นำส่วนงานทั้ง 5 ด้านต่างก็ไม่มีอิทธิพลใดๆ ต่อความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลเลย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer และ Allen (1997: 56-60) ได้กล่าวไว้ว่าการทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อเนื่องสูงขึ้นนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ให้การสนับสนุนด้านความก้าวหน้าแก่บุคลากร และสร้างทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่บุคลากร ด้วยความคิดเห็นดังกล่าวจึงสามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากแต่เดิมมหาวิทยาลัยมหิดลถือเป็นองค์กรราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบันถึงแม้จะมีการออกนอกระบบราชการแล้ว แต่ยังคงอยู่ในระยะ

เริ่มต้น ดังนั้นการบริหารองค์กรในมหาวิทยาลัยมหิดลส่วนใหญ่จึงยังปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารงานและเรื่องงบประมาณ ดังนั้นจึงพบว่าผู้บริหารองค์กรจึงไม่มีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง สนับสนุน หรือให้รางวัลแก่บุคลากร ได้สูงกว่าเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรต่างๆ ก็ไม่สามารถนำไปสู่ประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจแก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรเอกชนอื่นๆ จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการปฏิบัติตัวของผู้นำทั้ง 5 ประการ และวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบไม่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อเนื่องของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล

8. ข้อเสนอแนะสำหรับการสร้างความผูกพันในองค์กร

ผลการวิจัยของโครงการวิจัยนี้ยืนยันได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กร” มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดลในด้านความรู้สึกรัก และด้านบรรทัดฐาน มหาวิทยาลัยจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบกลุ่ม บทความนี้ขอเสนอแนะข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการเสริมสร้างวัฒนธรรมกลุ่มให้เกิดขึ้น ดังนี้

- (1) สร้างยุทธศาสตร์ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมแบบกลุ่ม ในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน และในงานต่างๆ
- (2) กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบกลุ่มไว้ในแผนต่างๆ ทั้งระดับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่างๆ
- (3) สื่อสารสู่ประชาคม เพื่อกระตุ้นให้ประชาคมชาวมหิดลเห็นความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมกลุ่ม สื่อสารให้ครอบคลุมและทุกระดับ
- (4) จัดอบรมผู้บริหาร และบุคลากร ให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก จนนำไปสู่พฤติกรรมของบุคลากรในการส่งเสริมบรรยากาศและสร้างค่านิยมที่เกื้อหนุนต่อวัฒนธรรมแบบกลุ่ม
- (5) บูรณาการเข้ากับการบริหารงานและการเรียนการสอน อาทิเช่น การวางแผน การตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประเมินผลบุคลากร รวมถึงเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนแก่นักศึกษาด้วย
- (6) สนับสนุน และกระตุ้นให้ทุกส่วนงานมีการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง อาจมีการประเมินติดตามผลเป็นระยะๆ
- (7) ลดวัฒนธรรมที่ขัดแย้งออก อาทิเช่น วัฒนธรรมในการไม่ให้เกียรติกัน วัฒนธรรมการแบ่งแยกเป็นกลุ่มๆ วัฒนธรรมการชิงดีชิงเด่น
- (8) สร้างความยั่งยืน ด้วยการสร้างเครือข่าย และถ่ายทอดวัฒนธรรมไปสู่บุคลากรรุ่นใหม่ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน
- (9) มีการจัดการความรู้ ในการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมวัฒนธรรมกลุ่ม

(10) มอปรางวัลแก่ส่วนงานที่มีความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและ
เกิดความภาคภูมิใจแก่ส่วนงาน บุคลากร และนักศึกษาวัฒนธรรมกลุ่มขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เจริญ ว่องประชาบุญ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อ
โรงเรียนของครูในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชภัฏนครปฐม.
- จิราพร สนจด. (2550). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิตย์ สัมมนาพันธ์. (2549). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ:
บริษัท อินโน กราฟฟิกส์ จำกัด.
- บุษยาณี จันทรเจริญสุข. (2537). การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษา
กรณีข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2549). สังคมวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุทธิลักษณ์ ศิลลา. (2545). ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์
มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Addae, H., & Parboteeah, K.P. (2006). Organizational commitment and intentions to
quit: An examination of the moderating effects of psychological contract
breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational
Analysis*, 14(3), 225-238.
- Bergmann, T. J., Lester, S. W., De Meuse, K. P., & Grahn, J. L. (2000). Integrating
the three domains of employee commitment: An exploratory study. *Journal
of Applied Business Research*, 16(4), 15-26.
- Boonrugs, T. (2004). *Perceived leadership practices and organizational
commitment of leading officers in Thai commercial banks*. Unpublished
doctoral dissertation, Ramkhamhaeng University.

- Buchanan, B., II. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 535-546.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. NY: Addison-Wesley.
- Chen, L.Y. (2007). Relationships among services orientation, job satisfaction, and organizational commitment in international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 71-82.
- Cooke, R.A., & Lafferty, J.L. (1989). Understanding organizational culture: A key to management and decision making. *Journal of Nursing Administration*, 18, 16-23.
- Conklin, M.K., PharmD, & Desselle, S.P. (2007). Job turnover intentions among pharmacy faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 71(4), 62-70.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate culture reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A., & Meurs, J.A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issue*, 19(2), 186-207.
- Gifford, B.D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A., & Hill, K.S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13-26.
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehloer, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2003). Building collaborative new product processes: Why instituting teams is not enough. *Advanced Management Journal*, 68(1), 27-30, 35-36.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.

- Kauser, S., & Shaw, V. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, H., & Liu, C. (2006). The determinants of repatriate turnover intentions: An empirical analysis. *International Journal of Management*, 23(4), 751-762.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *The Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work Place: Theory, Research, and Application*. California: SAGE.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Paul, J., Costley, D. L., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2002). The mutability of charisma in leadership research. *Journal of Management History*, 40(1), 192-200.
- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133-149.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Schnake M.E., Williams, R.J., & Fredenberger, W. (2007). Relationships between frequency of use of career management practices and employee attitudes, intention to turnover, and job search behavior. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 53-64.
- Sikorska-Simmons, F. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(7), 572-599.
- Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-255.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.