

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจในงาน จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของ Mottaz และปัจจัยจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประการที่สอง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปรับโมเดลให้มีความตรงในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ประการที่สามเพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของโมเดลแบบทางเดียวและโมเดลแบบสองทางในแต่ละประเภทของปัจจัยความพึงพอใจในงาน และระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยโดยรวม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2541 จำนวน 400 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 339 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 84.75

การดำเนินการวิจัยเริ่มด้วยการกำหนดโมเดลสมมุติฐานจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Mottaz ที่แบ่งความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ และความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่มาจากทางด้านสังคมและองค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในงาน และค่าตอบแทน ประกอบกับปัจจัยที่ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และอายุงาน และปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน และอายุของโรงเรียน และปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความยุติธรรม

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> และใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ประเภทมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL VIII) ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates = ML) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ดัชนี GFI (Goodness-of-fit index) ดัชนี AGFI (Adjusted goodness-of-fit index) ผลการวิเคราะห์เสนอในรูปการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร แสดงอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน รวมทั้งตารางแสดงอิทธิพลรวม (Total effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)

### สรุปผลการวิจัย

1. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (PERF) ตัวแปรการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (TARGET) และตัวแปรการทุ่มเทให้กับงาน (EFFORT) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นทางด้านจำนวนความสัมพันธ์ ที่มีนัยสำคัญมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ ส่วนตัวแปรเพศ (SEX) เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่อยู่ภายในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในช่วง .19 ถึง .78 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) มีค่าสูงสุดคือ การยอมรับในเป้าหมายขององค์กร (TARGET) กับความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร (MEMBER) มีค่าเท่ากับ .78 ในกลุ่มตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน (ADMIN) คือ ความยุติธรรม (FAIR) กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (DECI) มีค่าเท่ากับ .62 ในกลุ่มตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) คือ ความสำคัญของงาน (SINGI) กับการหลากหลายในการทำงาน (SKILL) มีค่าเท่ากับ .43 กลุ่มตัวแปรแฝงความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (SUPER) และความก้าวหน้าในการทำงาน (ADVAN) มีค่าเท่ากับ .43 เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสังเกตได้ ในกลุ่มตัวแปรแฝงความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) และการปฏิบัติงาน (PERFORM) กับตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรแฝงอื่น ๆ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติส่วนใหญ่จะมีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในช่วง .13 - .43

2. ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุแบบทางเดียวของความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน จากทฤษฎีความพึงพอใจในงานโดยรวมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (MODEL 3; INEX\_JOBSAT) จะเห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่า 76.492,  $p = .621$  ที่องศาอิสระ = 81 ค่า GFI = .977 ค่า AGFI = .947 กราฟพืดพลิตมีความชันกว่าแนวทแยง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือ R Square ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) มีค่าเท่ากับ .785 และตัวแปรการปฏิบัติงาน (PERFORM) มีค่าเท่ากับ .390 แสดงว่าตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 78.5 และตัวแปรการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 39.0

เมื่อพิจารณาตารางแสดงอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) พบว่า ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) และพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) มีค่าเท่ากับ .40 และ .30 สำหรับอิทธิพลทางอ้อมไม่มีตัวแปรใดที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) คือ ตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) ตัวแปรปัจจัยบุคคล (PERS) ความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) และตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) มีค่าเท่ากับ .71 .33 .40 และ .30 ตามลำดับ

ส่วนตัวแปรการปฏิบัติงาน (PERFORM) พบว่า ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) และตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) มีค่าเท่ากับ .15 และ .24 ส่วนค่าอิทธิพลรวมของตัวแปรการปฏิบัติงาน (PERFORM) คือ ตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) ปัจจัยบุคคล (PERS) ตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) และตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) มีค่าเท่ากับ .20 .11 .18 .07 และ .24 ตามลำดับ

นอกจากค่าอิทธิพลที่ตัวแปรต่าง ๆ มีต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานแล้ว ตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) ยังได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมจากตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) มีค่าเท่ากับ .25 และตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) และความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) ได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมจากตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) มีค่าเท่ากับ .66 และ .58 ตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) และความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) ก็ยังได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมจากตัวแปรปัจจัยบุคคล (PERS) มีค่าเท่ากับ .22 และ .20

เมื่อพิจารณาตารางเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) กับตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) มีค่าสูงสุดเท่ากับ .713 รองลงมาคือตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) มีค่าเท่ากับ .709 ส่วนค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวอื่น ๆ มีค่าเป็นบวกทั้งหมด

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก ซึ่งประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรม อีกทั้งยังได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรปัจจัยบุคคล ได้แก่ อายุ และอายุงาน และปัจจัยองค์กร ได้แก่ อายุองค์กร และขนาดองค์กร นอกจากนี้ตัวแปรการปฏิบัติงาน ก็ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และยังได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ในงาน ความหลากหลายของงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และจากปัจจัยบุคคล ปัจจัยองค์กร พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการตรวจสอบโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน พบว่า โมเดลแบบทางเดียวของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการปฏิบัติงาน ทั้งจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยโดยรวม สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ได้ดีกว่าโมเดลแบบทางเดียวของตัวแปรการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และโมเดลแบบสองทางของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการปฏิบัติงาน และตัวแปรการปฏิบัติงานก็มีอิทธิพลย้อนกลับต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ทั้งจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และปัจจัยโดยรวม

เมื่อโมเดลแบบทางเดียวของความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ La Lopa (1996) ที่ศึกษาพบว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อตัวแปรการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาต่อว่าในกลุ่มโมเดลแบบทางเดียวของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ที่มีอิทธิพล

ต่อการปฏิบัติงานนี้ โมเดลจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ) จากปัจจัยภายนอก (ด้านองค์กรและสังคม) และจากปัจจัยโดยรวมทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โมเดลนี้จะอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ดีกว่ากัน ผลปรากฏว่า โมเดลที่ 3 (INEX\_JOBSAT) เป็นโมเดลจากทฤษฎีความพึงพอใจในงานโดยรวม ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 78.5 และ 39.0 สูงกว่าโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) ซึ่งอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 76.3 และ 32.2 และโมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) ที่อธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 64.4 และ 37.9

จากการที่โมเดลที่ 3 (INEX\_JOBSAT) สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานได้สูงสุด อาจจะเป็นเพราะว่าผู้วิจัยเพิ่มตัวแปรแฝงทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน และทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก ทั้งสองทฤษฎีเข้าไปในโมเดล จึงทำให้โมเดลนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ได้สูงกว่าโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) และโมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) ซึ่งมีตัวแปรในโมเดลเพียงทฤษฎีเดียว ซึ่งผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Steers และ Porter (1983) ที่กล่าวว่า ปัจจัยบุคคล ปัจจัยองค์กร ลักษณะงาน และประสบการณ์การทำงาน เช่น ความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยของ Mathieu และ Sajac (1990) พบว่า ปัจจัยบุคคล ปัจจัยองค์กร ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ก็มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้วย และมีการวิจัยที่พบว่าตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (กรกฎ พลพานิช, 2540; วัลภา ฐานกาญจน์, 2540) ตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานของ Mottaz นั้นจะมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น จึงทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง อีกทั้งงานวิจัยของ Morrison (1996) ได้ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) และโมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) พบว่าโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ได้สูงกว่าโมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) แต่โมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรการปฏิบัติงาน ได้สูงกว่าโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) ซึ่งโมเดลที่ 1 (EX\_JOBSAT) เป็นโมเดลที่พัฒนาตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก โดยเป็นปัจจัยที่มาจากทางสังคมและ

องค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และค่าตอบแทน ซึ่ง Mottaz (1988) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกจากทางสังคมนั้น จะเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในงาน รวมถึงการเป็นมิตร และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยภายนอกจากทางองค์กร จะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความสะดวกสบาย หรือเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถมองเห็นได้ เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การจัดให้สวัสดิการในด้านต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยภายนอกจากทางสังคมและทางองค์กรนี้ จะมีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร จึงทำให้โมเดลความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรได้มาก ในขณะที่โมเดลที่ 2 (IN\_JOBSAT) เป็นโมเดลที่พัฒนาตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายของงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่ง Hackman และ Oldham (1980) ได้เสนอแนวความคิดของคุณลักษณะเฉพาะของงาน (Core job dimension) 5 ลักษณะดังกล่าว เป็นเสมือนแรงจูงใจภายใน (internal motivation) ในการทำงานของคน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอยากทำงาน และพยายามให้ผลงานออกมาดี เพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองจากคุณภาพงานที่ดี และสิ่งที่ตามมาคือ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงทำให้โมเดลความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายในสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรการปฏิบัติงานได้ดี

จากการพิจารณาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีความพึงพอใจในงานโดยรวมทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือโมเดลที่ 3 (INEX\_JOBSAT) เป็นโมเดลที่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ซึ่งสามารถอภิปรายรายละเอียดได้ดังนี้

## 1. ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก (EXJOBSAT) เมื่อพิจารณาจากตารางแสดงค่าอิทธิพล จะเห็นว่าเป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร สูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในงาน และค่าตอบแทน จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอวยพร ประพทธิธรรม (2537) และ Esisenberger และคณะ (1990) ที่พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ การที่บุคคลได้มีโอกาสพบปะพูดคุย มีความสัมพันธ์เข้ากันได้กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้สภาพการทำงานราบรื่น เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล ส่งเสริมการร่วมมือช่วยเหลือเป็นมิตรซึ่งกันและกัน และงานวิจัยของ สมชาติ คงพิกุล (2537) และ Mayer และคณะ (1989) พบว่า การที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการเลื่อนตำแหน่ง และได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีโอกาสในการศึกษาต่อ อบรมดูงาน หากองค์กรสามารถให้ความก้าวหน้าในอาชีพได้ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้งานวิจัยของรัชดาภรณ์ เต็มพงศ์พันธุ์ (2539) และ Eisenberger และคณะ (1990) ยังพบว่า ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพยายามในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร

1.2 ตัวแปรพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) เป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรม เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cuslelly (1995) ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กร ที่เป็นเช่นนี้เพราะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของในงานที่รับผิดชอบ และทำให้องค์กรได้รับความคิดใหม่ ๆ และหลากหลายมากยิ่งขึ้น และงานวิจัยของ Martin และ Bennett (1996) และ Brockner และคณะ (1992) พบว่า องค์กรหรือหน่วยงานที่มีความยุติธรรมในการบริหารงาน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าของการทำงาน จึงเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

1.3 ตัวแปรปัจจัยบุคคล (PERS) เป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอายุครู และอายุงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอาด วงศ์อนันต์นนท์ (2537) และ กรกฎ พลพานิช (2540) พบว่า บุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องจากคนที่อายุมากจะมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง ทำให้เขามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย และพบอีกว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีอายุงานมากเท่าใด ก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น เพราะผู้ที่มีอายุงานมาก จะมีโอกาสได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ทำให้เกิดความภูมิใจและเป็นแรงจูงใจให้อยู่กับองค์กรได้นาน

1.4 ตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอายุขององค์กร และขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Glisson และ Durick (1988) พบว่า องค์กรที่มีอายุมากจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีอายุน้อย และ Mathieu และ Sajac (1990) พบว่า องค์กรขนาดใหญ่จะมีโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีการเลื่อนตำแหน่ง และมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ จึงทำให้เพิ่มความผูกพันต่อองค์กรขึ้น

1.5 ตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) ซึ่งพบว่า ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความหลากหลายในงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งตามสมมุติฐานนั้นคาดว่าจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เส้นทางดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจากการศึกษาของ Pearson และ Chong (1997) กับ Mathieu และ Farr. (1991) พบว่า ตัวแปรลักษณะงานที่ปฏิบัติเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

## 2. ตัวแปรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.1 ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) เมื่อพิจารณาจากตารางแสดงค่าอิทธิพล จะเห็นว่าเป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลโดยตรงต่อตัวแปรการปฏิบัติงานสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Huselid และ Day (1991) และ Mathieu และ Farr. (1991) ศึกษาพบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรปัจจัยองค์กร (ORG) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอายุขององค์กร และขนาดขององค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของประทุม ฤกษ์กลาง (2538) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยองค์กร ด้านอายุองค์กร และขนาดขององค์กร มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สำหรับผลการวิจัยที่ศึกษาถึงอิทธิพลของตัวแปรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ยังมียู่อ่อนข้างน้อย



2.3 ตัวแปรปัจจัยบุคคล (PERS) เป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรอายุครู และอายุงานของครู เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกับ Avolio และคณะ (1990) พบว่า ตัวแปรอายุ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรการปฏิบัติงาน และ Szilagyi และ Wallace (1990) ได้เสนอแนวความคิดพฤติกรรมและการปฏิบัติงานในองค์กรว่า ปัจจัยองค์กรและปัจจัยบุคคล เป็นปัจจัยเบื้องต้นเบื้องต้นที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

2.4 ตัวแปรพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา (ADMIN) จากตารางแสดงค่าอิทธิพล จะเห็นว่าเป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งได้แก่ ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim (1986) พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Wong (1992) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบเช่นกันว่า การบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5 ตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน (INJOBSAT) เป็นตัวแปรที่ให้ค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุม ฤกษ์กลาง (2538) ที่ศึกษาพบว่า ถ้างานของอาจารย์ที่ปฏิบัติมีความสำคัญต่อองค์กร มีความท้าทายความสามารถใช้ทักษะที่หลากหลาย ไม่ซ้ำซ้อนกับงานอื่นหรือมีความเป็นเอกลักษณ์ของงาน มีอิสระในการทำงาน มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการทำงาน ก็จะทำให้อาจารย์ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brass (1981) ที่พบว่า การรับรู้ในลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามทฤษฎีแบบจำลองลักษณะงานที่จูงใจในการทำงานของ Hackman และ Oldham (1980) ที่เสนอว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะทำให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงมากยิ่งขึ้น

### **ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้**

1. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการพยายามสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียน โดยปรับปรุงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพ หรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ควรมีการจัดการสัมมนาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ให้แก่คณาจารย์ เพื่อให้ครูมีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน หรือมีการจัดกิจกรรมให้ครูในโรงเรียน ได้มีโอกาสหมุนเวียนร่วมงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้มีการรู้จักคุ้นเคยกันอย่างทั่วถึง ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อองค์กร อันมีส่วนช่วยให้การบริหารงานทำได้ง่ายขึ้น

1.2 ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้มีโอกาสลาศึกษาต่อ หรือไปศึกษาดูงาน ประชุมสัมมนาทางวิชาการต่าง ๆ และโรงเรียนต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้ตำแหน่งทางวิชาการ ควรจัดสวัสดิการให้ครูเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้คณะครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน เป็นการเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ทีมงานเดียวกัน ก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดแนวความคิดในการทำงานที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีการกระจายงานอย่างยุติธรรม และมีคำสั่งแบ่งงานที่ชัดเจนพร้อมคู่มือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. สำหรับแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องยกระดับความผูกพันต่อองค์กรให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวในข้อ 1 แล้ว จากงานวิจัยยังพบอีกว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ งานที่ปฏิบัติควรเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหรือทักษะหลาย ๆ อย่างร่วมกัน เป็นงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร อีกทั้งให้ครูอาจารย์มีอิสระในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการกำหนดเป้าหมายวิธีการดำเนินการเรียนการสอนด้วยตนเอง และผู้บริหารจะต้องติดตามผลงานและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลงานที่ครูปฏิบัติด้วย จึงจะสร้างแรงจูงใจและกำลังใจ พร้อมทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถภาพการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เพราะผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ดังนั้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา เพื่อให้รู้หลักการบริหารการศึกษา โดยเน้นทักษะด้านการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. จากผลการวิจัยโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 78.5 แต่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 39.0 แสดงว่ายังมีตัวแปรอื่นที่เป็นสาเหตุ โดยเฉพาะตัวแปรการปฏิบัติงาน ที่ยังไม่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยที่สนใจจึงควรจะได้ศึกษาทฤษฎีแนวความคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้มาศึกษาเพิ่มเติมว่าจะสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้เพิ่มขึ้นเพียงใด

2. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แบบประเมินพฤติกรรมด้วยตนเองในการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยข้อจำกัดในด้านเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ที่สนใจศึกษาผลการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไปควรได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีวิธีการอื่นประกอบการประเมินผลด้วยตนเอง เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น