อิทธิพลของบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน: กรณีศึกษาบุคลากรสายปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

รับบทความ: 20 ธันวาคม 2568
แก้ไขบทความเสร็จ: 17 มีนาคม 2569
ตอบรับบทความ: 26 มีนาคม 2569

ธีระพัฒน์ ทองทำกิจ[1] และก่อเกียรติ์ มหาวีรชาติกุล[*2]*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยมีความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องภายใน เพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 361 คน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายปฏิบัติการมีระดับของบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลแบบกลมกลืน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับสูง มีเพียงความหลงใหลแบบหมกมุ่น ที่มีระดับโดยรวมต่ำ บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความหลงใหลแบบกลมกลืน ความหลงใหลแบบหมกมุ่น และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ขณะที่ความหลงใหลแบบหมกมุ่น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพบว่าความหลงใหลในงานทั้งสองประเภทเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

คำสำคัญ: บรรยากาศองค์การ, ความหลงใหลในงาน, ความหลงใหลแบบกลมกลืน, ความหลงใหลแบบหมกมุ่น, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

[1] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถ.เสรีไทย บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0641415558 อีเมล treerapat.th@gmail.com

[2] **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 148 ถ.เสรีไทย บางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0824282539 อีเมล korkiat.mah@nida.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

The Mediating Role of Work Passion in the Relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of the Operational Staff at a Higher Education Institution

Received: December 20, 2025
Revised: March 17, 2026
Accepted: March 26, 2026

Treerapat Thongthumkit[1] and Korkiat Mahaveerachartkul[*2]*

Abstract

This study aimed to examine the levels of organizational climate, work passion, and organizational citizenship behavior (OCB) among personnel, as well as to investigate the relationships between organizational climate, work passion, and OCB with work passion as a mediating variable. This quantitative research study used a questionnaire with content validity and internal consistency to collect data from 361 operational staff members at a higher education institution. Path analysis was conducted to test the hypotheses. The results revealed that operational personnel reported high levels of organizational climate, harmonious passion, and OCB, while obsessive passion was found at a low level. Organizational climate demonstrated positive relationships with harmonious passion, obsessive passion, and OCB. Harmonious passion showed a positive relationship with OCB, whereas obsessive passion exhibited a negative relationship with OCB. The results revealed that both harmonious passion and obsessive passion partially mediated the relationship between organizational climate and organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational climate, Work passion, Harmonious passion, Obsessive passion, Organizational citizenship behavior

[1] **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Serithai Road, Bangkapi, Bangkok 10240, Thailand. (+66) 641415558 treerapat.th@gmail.com

[2] **Affiliation:** Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, 148 Serithai Road, Bangkapi, Bangkok 10240, Thailand. (+66) 824282539 korkiat.mah@nida.ac.th (Corresponding Author)

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติเพื่อยกระดับประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) ซึ่งจะต้องยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะในมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ หนึ่งในเป้าหมายสำคัญคือ การปลูกฝังค่านิยมในการมีจิตสาธารณะและการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยมุ่งหวังให้คนไทยทุกคนตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม (สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงได้มีภารกิจเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติดังกล่าว ผ่านการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแห่งการช่วยเหลือกัน รู้จักให้ แบ่งปัน และเสียสละ มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ภายในสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม, 2566) ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ อว. จึงต้องปรับตัวในการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรสายปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงาน โดยจะต้องอาศัยความร่วมมือในการประสานงานและรับผิดชอบงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงการแสดงออกถึง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Organ, 1997) โดยบุคลากรจะเกิดความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และการรับอาสาทำงานโดยสมัครใจ (Podsakoff et al., 1997)

โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะได้รับอิทธิพลมาจาก บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ซึ่งหมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์การ โดยสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรเกิดการประเมินทางความคิดและความรู้สึก นำไปสู่การเกิด ความหลงใหลในงาน (Work passion) ซึ่งเป็นความรู้สึกที่บุคคลชอบและเห็นคุณค่าในงาน พร้อมที่จะทุ่มเทเวลาและพลังให้กับการทำงาน โดยบุคลากรสามารถเกิดความหลงใหลในงาน ได้ทั้งความหลงใหลแบบกลมกลืน (Harmonious passion) ที่เป็นความหลงใหลในเชิงบวก จากการที่บุคคลมีความสุขและความเต็มใจที่จะทำงาน และความหลงใหลแบบหมกมุ่น (Obsessive passion) ที่เป็นความหลงใหลในเชิงลบ จากการที่บุคคลมีความหลงใหลจนเกิดความหมกมุ่น (Vallerand et al., 2003) ซึ่งความหลงใหลในงานทั้งสองด้านมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่แตกต่างกัน (Zigarmi et al., 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า โดยส่วนมากจะพบการศึกษาระหว่างความหลงใหลในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในต่างประเทศ (Peyton & Zigarmi, 2024; Pollack et al., 2020; Yen et al., 2024; Zigarmi et al., 2018) แต่ยังไม่พบในบริบทของประเทศไทย และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความหลงใหลในงาน มักมุ่งเน้นเฉพาะความ

หลงใหลแบบกลมกลืน (Obeng et al., 2021; Peyton & Zigarmi, 2024) แต่ยังไม่พบการศึกษาระหว่างบรรยากาศองค์การกับความหลงใหลแบบหมกมุ่น อีกทั้งการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediation) ของความหลงใหลในงาน พบเพียงการศึกษาในความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Peyton & Zigarmi, 2024) แต่ยังไม่พบการศึกษากลไกดังกล่าวในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจจากแบบจำลองการศึกษาความหลงใหลในงานของ Zigarmi et al. (2019) ในบริบทประเทศไทย โดยผู้วิจัยสนใจศึกษาในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของภาครัฐแห่งหนึ่งในประเทศไทย เนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวและพัฒนาการทำงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางของประเทศ โดยได้ระบุพันธกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสร้างประโยชน์ในการพัฒนาสังคม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีจิตสาธารณะและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมภายในองค์การ นำไปสู่การขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถาบันให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และส่งเสริมให้เกิดประโยชน์และสร้างคุณงามความดีแก่ประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาระดับของบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ของบุคลากรสายปฏิบัติการในสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความหลงใหลในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน

การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior; OCB)

หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกถึงความสมัครใจในการปฏิบัตินอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการทำงาน โดยองค์การหรือหน่วยงานไม่ได้มีการร้องขอและไม่ได้มีการระบุเป็นข้อกำหนดหรือข้อบังคับไว้ รวมถึงไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานหรือรางวัล แต่บุคคลมีความปรารถนาที่จะปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและองค์การ (ชญารัศมิ์ ทรัพยรัตน์ และ ประพันธ์ชัย กิจอุราใจ, 2556; Organ, 1997; Podsakoff et al., 1997)

แบ่งออกเป็น 5 พฤติกรรม ตามแนวคิดของ Organ (1988) ได้แก่ 1) พฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานอย่างสมัครใจ 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การนึกถึงและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน 3) พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) หมายถึง การที่บุคลากรสนใจ กระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และ 5) พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การที่บุคลากรอดทน ไม่บ่น และไม่ทำให้ปัญหาใหญ่โตเกินกว่าที่เป็นจริง

บรรยากาศองค์การ (Organizational climate: OC)

หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงานที่ไม่ใช่แค่ลักษณะทางกายภาพเท่านั้น แต่รวมถึงลักษณะงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดการรับรู้และความรู้สึก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร (นวลลักษณ์ แสงเพิ่ม, 2561; Litwin & Stringer, 1968; Noordin et al., 2015; Stringer, 2002) โดยประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Snow (2002) ได้แก่

1) ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ความยืดหยุ่นในการใช้กฎระเบียบ มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงเท่าที่จำเป็น

2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีอิสระในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงได้รับความไว้วางใจในการรับผิดชอบงาน

3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards) หมายถึง องค์การมีตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินคุณภาพของงาน ที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม (Abun et al., 2021) โดยบุคลากรรับรู้ว่าสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงองค์การมีการจัดการเกี่ยวกับการปรับปรุงการปฏิบัติงานและพัฒนาความสามารถบุคลากร

4) ระบบรางวัล (Rewards) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัลเมื่อปฏิบัติงานของตนเองได้ดี โดยที่รางวัลที่ได้รับนั้นมีความเหมาะสมกับผลลัพธ์ของงาน

5) ความโปร่งใส (Clarity) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึง นโยบาย แนวทางปฏิบัติ สิ่งที่องค์การคาดหวังที่ชัดเจน เปิดเผย และเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ หัวหน้าบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล บุคลากรทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การ

6) ความยึดมั่นในทีม (Team commitment) หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความทุ่มเทในการทำงาน เชื่อว่าทุกคนมีเป้าหมายเดียวกันและจงรักภักดีต่อองค์การ

ความหลงใหลในงาน (Work passion)

หมายถึง ทัศนคติและสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกสนใจ ความชอบในการทำงานที่รักและเห็นถึงความสำคัญของงาน ซึ่งความหลงใหลในงานสามารถเป็นได้ทั้งเชิงบวกหรือเชิงลบ และทำให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจ ความกระตือรือร้น อดทนทุ่มเทและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อทำงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ (Vallerand, 2010, 2012; Vallerand et al., 2003; Zigarmi et al., 2009) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ตามแนวคิดของ Vallerand et al. (2003) ได้แก่

1) ความหลงใหลแบบกลมกลืน (Harmonious passion: HP) หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลที่มีความชอบทำให้บุคคลยินดีที่จะทำงานนั้น ความหลงใหลประเภทนี้จะทำให้บุคคลรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานโดยไม่รู้สึกถูกบังคับ เนื่องจากงานนั้นไม่ครอบงำชีวิตของพวกเขาทำให้พวกเขาทำงานได้อย่างมีความสุข เพราะรู้สึกว่างานที่ทำสะท้อนสิ่งที่พวกเขาชอบ และสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ ของชีวิต จากการที่พวกเขาสามารถควบคุมการทำงานเหล่านั้นจัดการเวลาได้อย่างลงตัว ทำให้พวกเขาสามารถทำงานที่พวกเขารักได้สำเร็จโดยไม่กระทบกับการดำเนินชีวิตส่วนตัว (Vallerand, 2012)

2) ความหลงใหลแบบหมกมุ่น (Obsessive passion: OP) หมายถึง ความชอบและความหลงใหลในงานที่ควบคุมไม่ได้จนทำให้บุคคลเกิดความหมกมุ่น ไม่สามารถหยุดทำงานหรือไม่สามารถใช้ชีวิตโดยขาดจากการทำงานนั้นได้ ซึ่งเป็นผลมาจากความกดดันภายในตนเองที่ควบคุมและครอบงำตัวตนพวกเขา จนทำให้เกิดความเข้มงวดและเพียรพยายามจนทำให้เข้ามามีอิทธิพลในชีวิตมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แบบจำลองความหลงใหลในงาน (Employee work passion appraisal model)

เป็นการอธิบายถึงกระบวนการประเมินทางด้านความคิดและความรู้สึกจากประสบการณ์ในการทำงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน และด้านความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ประสบการณ์ของผู้ประเมินเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ความหลงใหลในงานเปรียบเสมือนสภาวะทางจิตวิทยาที่ผันผวนตามการประเมินจากประสบการณ์ในแต่ละครั้ง โดยสามารถทำให้บุคคลเกิดความหลงใหลแบบกลมกลืน หรือ ความหลงใหลแบบหมกมุ่นได้ (Zigarmi et al., 2019) ซึ่งความหลงใหลแบบกลมกลืนมีผลต่อความเป็นอยู่ในเชิงบวก ในขณะที่ความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีผลต่อความเป็นอยู่ในเชิงลบ (Curran et al., 2015) และจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นของบุคลากรที่แตกต่างกัน (Zigarmi et al., 2012) นำไปสู่การแสดงออกถึงพฤติกรรมขององค์การและบทบาทในงานของพวกเขา (Zigarmi et al., 2019)

ผู้วิจัยเลือกใช้แบบจำลองความหลงใหลในงาน ในการกำหนดสมมติฐานและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถอธิบายตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้ว่า บรรยากาศองค์การ (OC) มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ความรู้สึกที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบกลมกลืน (HP) ที่เป็นอารมณ์ในเชิงบวก นำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Peyton & Zigarmi, 2024) ในขณะเดียวกัน บรรยากาศองค์การ (OC) ยังสามารถส่งผลให้บุคคลเกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่น (OP) ได้เช่นกัน โดยมีแนวโน้มจะเกิดความรู้สึกทางอารมณ์ที่เป็นลบจากความกดดันเพื่อให้ได้ผลตอบแทนบางอย่าง ซึ่งอาจนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ที่แตกต่างกันออกไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาที่ผ่านมาระบุว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (ธิดารัตน์ อินทรเสนี และคณะ, 2565; Wahyu et al., 2019; Yusnita et al., 2021) กล่าวคือ เมื่อสภาพแวดล้อมการทำงานเอื้ออำนวย จะส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพิ่มขึ้น (Sinaga et al., 2019) จึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 : *บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

การศึกษาของ Peyton and Zigarmi (2024) ได้เสนอภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความหลงใหลในงานทั้งสองประเภท โดยพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความหลงใหลแบบกลมกลืน ซึ่งสอดคล้องกับ Obeng et al. (2021) เนื่องจากบรรยากาศที่เอื้ออำนวยจะส่งผลต่อความรู้สึกเชิงบวก อีกทั้ง Peyton and Zigarmi (2024) ยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความหลงใหลแบบหมกมุ่นที่เกิดจากแรงจูงใจภายในตนเอง เหตุเพราะต้องการได้ผลตอบแทนบางอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมแบบมุ่งเน้นผลงาน สามารถกระตุ้นให้เกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่นจากความคาดหวังที่จะสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนด (Zhang et al., 2022) จึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 : *บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลในงานแบบกลมกลืน*

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 : *บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลในงานแบบหมกมุ่น*

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Peyton and Zigarmi (2024) ยังพบว่า ความหลงใหลแบบกลมกลืน (HP) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Savithri and MaharayazhMozhi (2019) และ Thoa (2021) เมื่อบุคคลมีความหลงใหลจะทำให้ได้รับประสบการณ์จากการลงมือทำงานที่เพิ่มขึ้น และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Amalia et al., 2021) และยังพบอีกว่า ความหลงใหลแบบหมกมุ่น (OP) มีอิทธิพลเชิงลบต่อ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) ซึ่งสอดคล้องกับ Zigarmi et al. (2018) เมื่อบุคคลมีความหลงใหลประเภทนี้จะทำให้ความมุ่งมั่นทำเพื่อส่วนรวมลดลง จึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 : *ความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

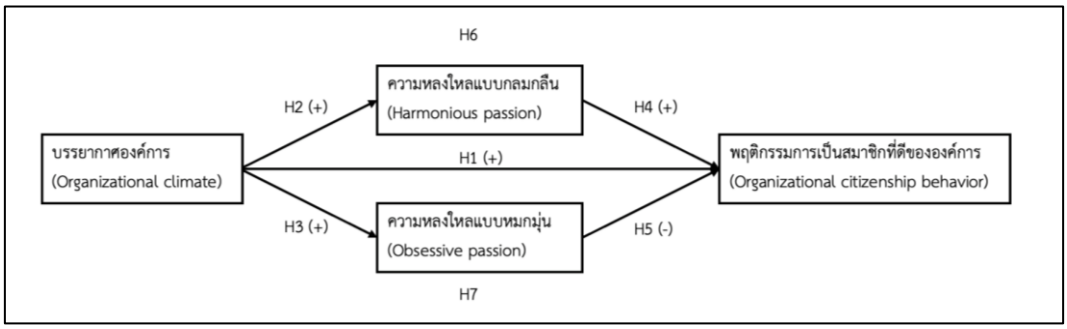
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 : *ความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

ทั้งนี้ผลการศึกษา Peyton and Zigarmi (2024) ยังพบบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความหลงใหลในงานทั้งสองประเภท (HP, OP) ในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ (OC) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB) โดยการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อทั้งความหลงใหลแบบกลมกลืนซึ่งจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความหลงใหลแบบหมกมุ่นซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงนำมาสู่สมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 6 : *ความหลงใหลแบบกลมกลืนมีอิทธิพลเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

สมมติฐานการวิจัยที่ 7 : *ความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีอิทธิพลเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ*

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ประชากร การสุ่มตัวอย่าง และการเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional study) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้แก่ บุคลากรสายปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของ

ภาครัฐแห่งหนึ่งที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มีจำนวน 1,315 คน (ข้อมูล ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2568) และจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรข้างต้น ตามหลักของ Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งได้ 302 คน โดยดำเนินการสุ่มตามความสะดวก (Convenience sampling) จากนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการส่งจดหมายขออนุญาตเก็บข้อมูลและส่งและแบบสอบถามออนไลน์ให้กับตัวแทนส่วนงานทรัพยากรบุคคลของสถาบันอุดมศึกษา โดยได้แบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 361 ชุด ใช้ระยะเวลาการรวบรวมแบบสอบถามรวม 1 เดือน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 9 ข้อ ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร สังกัด สถานที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน อายุงาน และตำแหน่งผู้บริหารสายปฏิบัติการ

2) แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ ของ อัมพร ศรีประเสริฐสุข (2561) ที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Snow (2002) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ จำนวน 24 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3) แบบสอบถามความหลงใหลในงาน ใช้การแปลแบบวัดของ Marsh et al. (2013) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ จำนวน 12 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ 7 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 1 คือ ไม่เห็นด้วยเลย

4) แบบสอบถามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ใช้การแปลแบบวัดของ Podsakoff et al. (1990) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ จำนวน 24 ข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า (Rating scale) 7 ระดับ ตั้งแต่ 7 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พบว่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรในแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.67 – 1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการทดสอบนำร่อง (Pilot testing) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 33 คน และนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach’s alpha) พบว่าทุกตัวแปรมีค่าเกิน 0.80 แสดงว่าเครื่องมือวิจัยมีความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 361 คน ผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสำหรับกลุ่มตัวอย่าง 361 คน

ตัวแปร	Corrected item-total correlation	Cronbach's Alpha
บรรยากาศองค์การ	0.349 – 0.520	0.873
ความหลงใหลแบบกลมกลืน	0.406 – 0.565	0.754
ความหลงใหลแบบหมกมุ่น	0.529 – 0.638	0.818
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	0.213 – 0.550	0.860

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ระดับของบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) แสดงผลในรูปแบบ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์เพื่อตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยมีเกณฑ์การประเมินความกลมกลืนโมเดล ดังนี้ x^2 มากกว่า 0.05, RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05, CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95, TLI ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.95 – 1 โดยหากมีค่ามากกว่า 1 หมายถึงโมเดลมีความพอดีมาก, และ SRMR ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05 (Goretzko et al., 2024; Hair et al., 2019; Kline, 2016)

จริยธรรมในการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2568 (COA No. 2025/0115)

ผลการศึกษา (Findings)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

การวิเคราะห์ระดับบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และความหมายค่าเฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัว ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความหมาย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	Mean	SD	ระดับ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
				OC	HP	OP	OCB
บรรยากาศองค์การ (OC)	4.03	0.43	สูง	1	-	-	-
ความหลงใหลแบบกลมกลืน (HP)	5.40	0.84	สูง	0.635**	1	-	-
ความหลงใหลแบบหมกมุ่น (OP)	3.37	1.19	ต่ำ	0.269**	0.183**	1	-
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (OCB)	5.51	0.63	สูง	0.521**	0.600**	0.047	1

หมายเหตุ. ** $p<.01$, $n = 361$

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของภาครัฐแห่งหนึ่งมีระดับบรรยากาศองค์การ ($\overline{X}$= 4.03, SD= 0.43) ความหลงใหลแบบกลมกลืน ($\overline{X}$= 5.40, SD= 0.84) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($\overline{X}$= 5.51, SD= 0.63) ซึ่งทั้งหมดอยู่ในระดับสูง มีเพียงความหลงใหลแบบหมกมุ่นอยู่ในระดับต่ำ ($\overline{X}$= 3.37, SD= 1.19)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลแบบกลมกลืน ($r = 0.635$, $p < 0.01$) ความหลงใหลแบบหมกมุ่น ($r = 0.269$ $p < 0.01$) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.521$, $p < 0.01$)

อีกทั้งยังพบว่าความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลแบบหมกมุ่น ($r = 0.183$, $p < 0.01$) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ($r = 0.600$, $p < 0.01$) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความหลงใหลแบบหมกมุ่นกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์เส้นทางด้วยหลักการของโมเดลสมการโครงสร้าง

ผู้วิจัยประเมินความกลมกลืนของโมเดล โดยเฉพาะความสัมพันธ์ในส่วนโครงสร้างระหว่างตัวแปรและโมเดลตามกรอบแนวคิด โดยพบว่า ค่า χ^2= 0.098, df = 1, p = 0.755 แปลว่าโมเดลที่พัฒนาจากทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาดัชนีวัดความกลมกลืนพบว่า ค่า CFI = 1, โดยค่า TLI = 1.014 มากกว่า 1 บ่งชี้ถึงความพอดีของโมเดลในระดับดีมาก (Goretzko et al., 2024), SRMR = 0.004 และ RMSEA = 0 กล่าวคือโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลโดยสมบูรณ์ แต่เนื่องจากค่า degrees of freedom ที่ต่ำมาก อาจทำให้ค่าดัชนีความสอดคล้องบางตัวดีเกินจริง (Goretzko et al., 2024) และทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความ

หลงใหลในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และบทบาทตัวแปรส่งผ่านของความหลงใหลในงาน ด้วยวิธี Path analysis เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ดังข้อมูลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความหลงใหลในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

เส้นความสัมพันธ์	β	S.E.	Z	P-Value	R^2
1) OC – OCB	0.262**	0.069	3.810	0.000	
2) HP – OCB	0.453**	0.066	6.820	0.000	0.404**
3) OP – OCB	-0.107*	0.052	-2.053	0.040	
4) OC – HP	0.635**	0.037	17.017	0.000	0.403**
5) OC – OP	0.269**	0.056	4.798	0.000	0.072**

หมายเหตุ. * $p<.05$, ** $p<.01$, n = 361, OC = บรรยากาศองค์การ, HP = ความหลงใหลแบบกลมกลืน, OP = ความหลงใหลแบบหมกมุ่น, OCB = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากการวิเคราะห์เส้นความสัมพันธ์ที่ 1 – 5 ในตารางพบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.262, $p < 0.01$) และยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลแบบกลมกลืน และความหลงใหลแบบหมกมุ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.635, $p < 0.01$, β = 0.269, $p < 0.01$) ตามลำดับ อีกทั้งยังพบอีกว่าความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.453, $p < 0.01$) และความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = -0.107, $p < 0.05$) จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 - 5

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความหลงใหลในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เส้นทางอิทธิพลโดยรวม (Total effect), อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total indirect effect), อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect) และอิทธิพลทางตรง (Direct effect)

เส้นทางอิทธิพล	β	S.E.	Z	P-Value	95% CI	
					Lower	Upper
อิทธิพลทางตรง (OC – OCB)	0.262**	0.069	3.810	0.000	0.125	0.399
อิทธิพลทางอ้อม						
OC – HP – OCB	0.287**	0.045	6.318	0.000	0.201	0.382
OC – OP – OCB	-0.029	0.016	-1.758	0.079	-0.067	-0.003

เส้นทางอิทธิพล	β	S.E.	Z	P-Value	95% CI	
					Lower	Upper
อิทธิพลทางอ้อมรวม	0.259**	0.049	5.305	0.000	0.165	0.358
เส้นทางอิทธิพลโดยรวม	0.521**	0.050	10.379	0.000	0.415	0.612

หมายเหตุ. ** $p<.01$, n = 361, OC = บรรยากาศองค์การ, HP = ความหลงใหลแบบกลมกลืน, OP = ความหลงใหลแบบหมกมุ่น, OCB = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมด้วยวิธีการ Bootstrap จำนวน 5,000 รอบ พบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความหลงใหลแบบกลมกลืน (β = 0.287, Z = 6.318) และช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (CI) อยู่ระหว่าง 0.201 ถึง 0.382 ซึ่งไม่ครอบคลุมค่า 0 แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ (Preacher et al., 2007) และพบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านความหลงใหลแบบหมกมุ่น (β = -0.029, Z = -1.758) และช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (CI) อยู่ระหว่าง -0.067 ถึง -0.003 ซึ่งไม่ครอบคลุมค่า 0 แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถสรุปได้ว่าความหลงใหลแบบกลมกลืนและความหลงใหลแบบหมกมุ่นเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ดังกล่าว จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (Discussion and Recommendation)

ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจมาจากการที่องค์การกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและโปร่งใส และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานกระตุ้นความคิดและความรู้สึก นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่แสดงออกถึงการเต็มใจช่วยเหลือส่วนรวม สอดคล้องกับ Zigarmi et al. (2019) ที่กล่าวถึง บรรยากาศในการทำงานที่ดีส่งผลให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sinaga et al. (2019), Yusnita et al. (2021) และธิดารัตน์ อินทรเสนี และคณะ (2565) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

และยังพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลในงาน ทั้งความหลงใหลแบบกลมกลืนและความหลงใหลแบบหมกมุ่น อาจมาจากการรับรู้ถึงบรรยากาศที่เอื้ออำนวยในการทำงาน เช่น การมอบรางวัลให้กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี การปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีมาตรฐานในการทำงานที่ช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร รวมถึงเพื่อนร่วมงานมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกว่าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมในการทำงาน และตนเองได้รับประสบการณ์ที่ดีในการทำงาน จึงเกิดความรู้สึกในเชิงบวกทำให้เกิดเป็นความ

หลงใหลแบบกลมกลืนในการทำงาน ขณะเดียวกันบรรยากาศการส่งเสริมความยึดมั่นในทีมอาจทำให้บุคลากรผูกคุณค่าในตนเองกับการทุ่มเททำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากทีม จนทำให้เกิดเป็นความหลงใหลแบบหมกมุ่นได้เช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Zigarmi et al. (2019) คือเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การ นำไปสู่การประเมินทางด้านความคิดและความรู้สึกอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ประสบการณ์ของผู้ประเมินเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความหลงใหลในงานจึงสามารถผันผวนขึ้นลงได้ ทำให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบกลมกลืน หรือความหลงใหลแบบหมกมุ่นในการทำงานได้เช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Obeng et al. (2021) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความหลงใหลแบบกลมกลืน และ Peyton and Zigarmi (2024) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบกลมกลืน และความหลงใหลแบบหมกมุ่นได้ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 และ 3

ทั้งนี้ยังพบอีกว่า ความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจมาจากความรู้สึกเชิงบวกในการทำงานที่ทำให้บุคลากรชอบและมีความสุขในการทำงานจนเกิดเป็นความหลงใหลแบบกลมกลืน ส่งผลให้บุคลากรเต็มใจแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ขณะเดียวกันพบว่าความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อาจเพราะความรู้สึกชอบในการทำงานจนควบคุมไม่ได้ เกิดเป็นความกดดันภายในตนเองจากความต้องการที่เป็นประโยชน์ส่วนตน จึงเกิดเป็นความหลงใหลแบบหมกมุ่นที่ทำให้บุคลากรเคร่งเครียดอยู่กับเป้าหมายของตนเอง จนทำให้ไม่อยากมีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และลดความเต็มใจที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ในการช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับทฤษฎี The dualistic model of passion (DMP) ของ Vallerand et al. (2003) คือ เมื่อบุคคลมีความสุขและชอบในการทำงาน จะนำไปสู่ความหลงใหลแบบกลมกลืนในการทำงาน ที่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลเต็มใจแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดี แต่หากบุคคลมีความชอบหรือความหลงใหลในงานจนควบคุมไม่ได้จะทำให้บุคคลเกิดความหมกมุ่น นำไปสู่อารมณ์และพฤติกรรมเชิงลบในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Qadeer et al. (2016), Zigarmi et al. (2018), Yen et al. (2024), Hussain (2022) และ Peyton and Zigarmi (2024) ที่พบว่าความหลงใหลแบบกลมกลืนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และงานวิจัยของ Zigarmi et al. (2018) และ Peyton and Zigarmi (2024) ที่พบว่าความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 และ 5

อีกทั้งพบว่า ความหลงใหลแบบกลมกลืนและความหลงใหลแบบหมกมุ่นมีบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยอาจมาจากการที่บุคลากรรับรู้ถึงบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน สิ่งนี้จะส่งผลต่อความคิดและความรู้สึกในเชิงบวก พัฒนาไปสู่ความหลงใหลแบบกลมกลืนในการทำงานของบุคลากร

นำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ขณะเดียวกันบรรยากาศองค์การ เช่น ความยึดมั่นในทีม ก็สามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่นได้ อาจมาจากการที่บุคลากรยึดติดกับการได้รับการยอมรับจากทีม รวมถึงบริบทการทำงานที่โดยส่วนมากมักมีโครงสร้างการบริหารงานที่กำหนดบทบาทหน้าที่และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้เป็นระบบอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมุ่งเน้นการทำงานไปที่ความถูกต้อง รวดเร็วและเน้นดำเนินงานตามระเบียบของสถาบัน อาจเป็นเหตุให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่นเพื่อมุ่งเน้นที่จะทำงานของตนเองให้สำเร็จ และเนื่องจากความหลงใหลประเภทนี้มีลักษณะที่ถูกควบคุมจากแรงกดดันของตนเอง ทำให้บุคคลรู้สึกจำเป็นต้องทุ่มเททำงานอย่างหนัก เพื่อการยอมรับหรือผลประโยชน์ (Vallerand et al., 2003) ทำให้เกิดความหมกมุ่นกับความสำเร็จส่วนตนมากกว่าการแสดงพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ เพื่อช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือมีส่วนร่วมกับกิจกรรมเพื่อประโยชน์ขององค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับ แบบจำลองความหลงใหลในงาน ของ Zigarmi et al. (2019) คือบุคลากรรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่ช่วยส่งเสริมการทำงาน บุคลากรจะเกิดการประเมินด้านความคิดและความรู้สึกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถส่งผลให้เกิดความหลงใหลแบบกลมกลืนซึ่งเป็นความรู้สึกเชิงบวก นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ขณะเดียวกันบรรยากาศองค์การก็ยังสามารถกระตุ้นความหลงใหลแบบหมกมุ่นได้ และนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Peyton and Zigarmi (2024) ที่พบว่า ความหลงใหลแบบกลมกลืนเป็นตัวแปรส่งผ่านเชิงบวก และความหลงใหลแบบหมกมุ่นเป็นตัวแปรส่งผ่านเชิงลบ ในความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7

ประโยชน์และการนำไปใช้

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ส่วนงานทรัพยากรบุคคลควรตระหนักถึงการส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน โดยเน้นความชัดเจนในการรับผิดชอบงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ที่เป็นปัจจุบัน ควบคู่กับการให้อิสระในการจัดการงาน รวมถึงการส่งเสริมความยึดมั่นในทีมผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสร้างเป้าหมายและความภูมิใจร่วมกัน แนวทางนี้จะช่วยให้เกิดความหลงใหลในงานเชิงบวก และนำไปสู่พฤติกรรมช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ

ทั้งนี้การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานโดยเฉพาะความยึดมั่นในทีมยังสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่นซึ่งเป็นกลไกในการลดการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นสถาบันต้องระมัดระวังการสร้างบรรยากาศความยึดมั่นในทีมที่อาจนำไปสู่การยึดติดกับความสำเร็จจนเกิดการแข่งขันภายในทีม ควรเน้นสร้างให้เกิดความร่วมมือเพื่อความสำเร็จร่วมกันของทีม เริ่มจากพัฒนาหัวหน้างานให้เกิดภาวะผู้นำแบบปัจเจกบุคคล (Individualized leadership) เพื่อบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับบริบท และความคาดหวังของแต่ละคน เพื่อให้คำปรึกษาในรูปแบบพี่เลี้ยงหรือการโค้ชและช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการจัดการความสำคัญ

และสมดุลการทำงานให้ลดการยึดติดและเกิดความยืดหยุ่น ทำให้การมอบหมายงานเหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคคล นำไปสู่การสร้างบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนในการทำงานได้

อีกทั้งควรมีการเสริมกิจกรรมที่ช่วยลดความหมกมุ่น เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะทางจิต (Mental Well-being) เพื่อปรับมุมมองและเปลี่ยนความหมกมุ่นเป็นความหลงใหลแบบกลมกลืน เช่น การให้ความรู้ในเรื่องของความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน (Work-life balance) หรือความแตกต่างระหว่างความผูกพันในงาน (Work engagement) และภาวะเสพติดในงาน (Workaholism) (Schaufeli et al., 2008) หรือจัดให้มีการพูดคุยกับนักจิตวิทยาให้คำปรึกษา เป็นต้น และควรติดตามระดับของความหลงใหลในงานของบุคลากรอยู่เสมอ เช่น การวัดระดับความหลงใหลในงานของบุคลากรประจำปี หรือการมอบหมายให้หัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกในทีม เพื่อเฝ้าระวังความเสี่ยงที่บุคลากรจะเกิดความหลงใหลแบบหมกมุ่น นำไปสู่การแก้ไขและรักษาคุณภาพการทำงานในระยะยาว

และผลการศึกษานี้ช่วยเพิ่มความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของความสัมพันธ์ในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และขยายองค์ความรู้จากแบบจำลองความหลงใหลในงานของ Zigarmi et al. (2019) ที่อธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความหลงใหลในงาน และนำไปสู่พฤติกรรมบทบาทในองค์การให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยพบว่าในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย บรรยากาศองค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่งผลต่อความหลงใหลในงาน และนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การซึ่งเป็นหนึ่งในพฤติกรรมบทบาทในองค์การ อีกทั้งค้นพบอีกว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ แม้ว่าจากแบบจำลองได้ระบุว่าบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความหลงใหลในงานต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็ตาม ดังนั้นการศึกษาในอนาคตอาจพิจารณาปรับปรุงแบบจำลอง โดยการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์จากปัจจัยเริ่มต้นที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลที่ตามมา

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต (Limitation and Future Research)

1. การศึกษานี้ดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดภาครัฐแห่งเดียว ซึ่งยังไม่ครอบคลุมสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนภายใต้การดูแลของ อว. งานวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถาบันที่หลากหลาย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาในบริบทที่ครอบคลุม

2. การศึกษานี้ใช้วิธีเชิงปริมาณอย่างเดียว อาจไม่สะท้อนประสบการณ์และบริบทการทำงานเชิงลึก งานวิจัยในอนาคตอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อเสริมความเข้าใจมากขึ้น

3. การเก็บรวบรวมแบบสอบถามแบบรายงานตนเอง จากแหล่งเดียวและเวลาเดียว อาจเกิดอคติจากวิธีการวัดร่วมและส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสูงกว่าความเป็นจริง การวิจัยในอนาคตควรใช้แหล่งข้อมูลหรือช่วงเวลาที่หลากหลายเพื่อลดอคติดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง (References)

ชญารัศมิ์ ทรัพยรัตน์ และ ประพันธ์ชัย กิจอุราใจ. (2556). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 7*(1), *7-22*. https://so01.tci-thaijo.org/index.php/FEU/article/view/24713/21033

ธิดารัตน์ อินทรเสนี, ละมุล รอดขวัญ, และ มังกรแก้ว ดรุณศิลป์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่. *Journal of Roi Kaensarn Academi, 7*(8), 353-370. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/255496

นวลลักษณ์ แสงเพิ่ม. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในงานของข้าราชการตำรวจในประเทศไทย. *Veridian E-Journal, Silpakorn University Humanities, Social Sciences and arts, 11(2)*, 2997 - 3015. https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/145526

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). *แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570)*. https://www.mhesi.go.th/index.php/stg-policy/8750-plan-2.html

สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ (2561-2580)*. https://www.nesdc.go.th/download/document/NSCR/NS_PlanOct2018.pdf

อัมพร ศรีประเสริฐสุข. (2561). *ตัวแบบปัจจัยเชิงโครงสร้างของสุขภาวะในการทำงานของพนักงานสายวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* [ปริญญานิพนธ์ระดับปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. https://measure.bsri.swu.ac.th/paper/ff42a4886a4a10b413f33bef418da3a5.pdf

Abun, D., Menor, R. I., Catabagan, N. C., Magallanes, T., & Ranay, F. B. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 10*(1), 107–121. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1017

Amalia, P. R., Wahyuningsih, S. H., & Surwanti, A. (2021). The mediating role of organizational citizenship behavior on the effect of passion and empowerment on job performance. *Jurnal Manajemen Bisnis, 12*(2), 127–141. https://doi.org/10.18196/mb.v12i2.11035

Curran, T., Hill, A. P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., & Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion, 39*, 631–655. https://doi.org/10.1007/s11031-015-9503-0

Goretzko, D., Siemund, K., & Sterner, P. (2024). Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 84*(1), 123–144. https://doi.org/10.1177/00131644231163813

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hussain, S. (2022). Impact of harmonious passion on task performance and organizational citizenship behaviours through the mediating role of work engagement. *Pakistan Journal of Social Sciences, 42*(2), 431–444. https://pjss.bzu.edu.pk/index.php/pjss/article/download/1099/990

Kline, R. B. (2016). Applied Psychometrics: Sample Size and Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) and SEM in General. In *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607–610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Marsh, H. W., Vallerand, R. J., Lafrenière, M.-A. K., Parker, P., Morin, A. J. S., Carbonneau, N., Jowett, S., Bureau, J. S., Fernet, C., Guay, F., Abduljabbar, A. S., & Paquet, Y. (2013). Passion: Does one scale fit all? Construct validity of two-factor passion scale and psychometric invariance over different activities and languages. *Psychological Assessment, 25*(3), 796–809. https://doi.org/10.1037/a0032573

Noordin, F., Hadadak, H. H., & Samsuddin, S. H. (2015). Organizational climate, job satisfaction and intention-to-leave among academic and administrative staff in

Malaysia. In *Proceedings of the Advances in Business Research International Conference* (pp. 153–165).

Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader–member exchange and coaching. *SAGE Open, 11*(2), 21582440211008456. https://doi.org/10.1177/21582440211008456

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Peyton, T., & Zigarmi, D. (2024). Employee perceptions of their work environment, work passion, and work intentions: A replication study using three samples. *BRQ Business Research Quarterly, 27*(2), 121–143. https://doi.org/10.1177/23409444211002210

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 262–270. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior, 41*(4), 311–331. https://doi.org/10.1002/job.2434

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185–227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Qadeer, F., Ahmad, A., Hameed, I., & Mahmood, S. (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The mediating

role of work engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 10*(2), 316–334. https://ssrn.com/abstract=2832180

Savithri, & MaharayazhMozhi. (2019). Effect of work passion on organizational citizenship behaviour. *International Journal of Business and Management Invention, 8*(1), 6–10.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173–203. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). The effect of organizational climate on work motivation and its impact on organizational citizenship behavior (OCB) of employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship, 3*(2), 41–57. https://doi.org/10.21009/JOBBE.003.2.03

Snow, J. L. (2002). Enhancing work climate to improve performance and retain valued employees. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 32*(7/8), 393–397. https://doi.org/10.1097/00005110-200207000-00007

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.

Thoa, N. T. (2021). Impacts of passion with job, perceived justice on OCB and creative behaviors. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science—Economics and Business Administration, 11*(1), 94–108. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.en.11.1.988.2021

Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 97–193). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42003-1

Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 53*(1), 42–52. https://doi.org/10.1037/a0026377

Vallerand, R. J., Houlfort, N., & Forest, J. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In R. J. Vallerand & N. Houlfort (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (Vol. 6, pp. 175–204). Information Age Publishing.

Wahyu, A., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2019). The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific & Technology Research, 8*(10), 1134–1141.

Yen, C.-H., Han, T.-C., & Wen, Y.-S. (2024). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: How do harmonious passion and obsessive passion mediate? *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 7*(4), 1871–1889. https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2023-0100

Yusnita, N., Sunaryo, W., & Yulianti, S. (2021). Improving organizational citizenship behavior (OCB) through strengthening organizational climate and personality. *Sosiohumaniora, 23*(1), 19–27. https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v23i1.30284

Zhang, Q., Wang, X. H., Nerstad, C. G., Ren, H., & Gao, R. (2022). Motivational climates, work passion, and behavioral consequences. *Journal of Organizational Behavior, 43*(9), 1579–1597. https://doi.org/10.1002/job.2661

Zigarmi, D., Galloway, F. J., & Roberts, T. P. (2018). Work locus of control, motivational regulation, employee work passion, and work intentions: An empirical investigation of an appraisal model. *Journal of Happiness Studies, 19*(1), 231–256. https://doi.org/10.1007/s10902-016-9813-2

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review, 8*(3), 300–326. https://doi.org/10.1177/1534484309338171

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2012). The work intention inventory: Initial evidence of construct validity. *Journal of Business Administration Research, 1*(1), 24–43. https://doi.org/10.5430/jbar.v1n1p24

Zigarmi, D., Nimon, K., Peyton, T., & Shuck, B. (2019). A model for the formation of employee work passion: Initial findings and future directions. In R. J. Vallerand & N. Houlfort (Eds.), *Passion for work: Theory, research, and applications* (pp. 105–137). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780190648626.003.0004