

**แบบจำลองเชิงสาเหตุการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง**
**Causal Model's Organizational Citizenship Behavior of Private
Higher Education's Staffs in Lower Central Region**

สุวรรณี จริยะพร

Suwannee Jariyaporn

คณะรัฐประศาสนศาสตร์

Public Administration

วิทยาลัยทองสุข

Thongsook College

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง และ 2) พัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างเป็นการวิจัยแบบผสม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม ประชากรที่ศึกษาคือบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างจำนวน 14 สถาบัน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายร้อยละ 50 ได้จำนวน 7 สถาบัน เก็บข้อมูลสถาบันละ 60 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 410 ราย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม LISREL ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกอธิการบดีจำนวน 4 ราย ผลการวิจัยได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ ภาวะผู้นำแบบสร้างบารมี ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และการให้ความช่วยเหลือมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบ การวิเคราะห์โมเดลอิทธิพล พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผล

โดยตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
ภาคกลางตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลรวม
ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร รองลงมาคือ วัฒนธรรม
องค์กร ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบาย
ความสัมพันธ์ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 58.70 ขณะที่ความผูกพัน
ต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบาย
ความสัมพันธ์ที่มีต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนภาคกลางตอนล่างได้ร้อยละ 77.70

คำสำคัญ: การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร

Abstract

The objectives of this research were to study 1) the status and influence of organizational culture, transformational leadership, and organizational commitment affecting organizational citizenship behavior of private higher education's staffs in lower central region. 2) to develop the model and test by using structural equation modeling. This research combined mixed analysis both quantitative analysis and qualitative analysis. The samples for quantitative research obtained by simple sampling, consisted of 410 staffs of seven private higher education institutions' staffs in lower central region. The quantitative instrument was questionnaire. Data were analyzed by LISREL. Qualitative method, using in-depth interview method, was focused on four presidents of the institutions. The result data was from content analysis.

The result indicated a high average mean in each components, were achievement culture, idealized influence leadership, affective organizational commitment and altruism. Organizational commitment had mostly direct effect organizational citizenship behavior of private higher education's staffs in lower central region, organizational culture and transformational leadership respectively. While transformational leadership had mostly total effect organizational citizenship behavior through organizational commitment and organizational culture. Moreover transformational leadership and organizational culture had relationship organizational commitment at 58.70 %. Meanwhile organizational citizenship behavior had relationship among organizational commitment, transformational leadership and organizational culture at 77.70 %.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ผู้บริหารขององค์กรในปัจจุบันทั้งในภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นต้องมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีใหม่ๆ กฎระเบียบรวมทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเต็มใจและมุ่งมั่นในการทำงาน ขณะที่ประสิทธิผลขององค์กรจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำขององค์กร (Goulet & Frank, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับ Avolio et al. (2004) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Bass & Avolio, 1994) นอกจากนี้ Barlett & McKinney (2004) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลาและมีส่วนร่วมในการทำงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรที่มีบุคลากรทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ นอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เรียกว่า “**การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร**” (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (Robbins, 2000) การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน พนักงานเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติตามด้วยตัวเองโดยที่ไม่ได้มีแรงจูงใจหรือมีการให้รางวัล (Cole & Flint, 2004) การปฏิบัติงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์และมีการตื่นตัวสูงกว่าบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Avinash, & Lima, 2009)

ผู้ศึกษาสนใจจะศึกษาว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง ซึ่งพบว่าความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้ทำงานตามที่ตนพอใจหรือรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรม เกิดความผูกพันและปฏิบัติ งานตามบทบาท ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันและส่งเสริมให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป (Moorhead & Griffin, 2012) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวการทำงานที่บุคลากร

ในองค์การยึดถือใช้ปฏิบัติร่วมกัน (Alvesson, M., 2013) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์กรได้ (Greenberg & Baron, 2003) และภาวะผู้นำขององค์กรกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นสิ่งรอบด้านและเกิดความเชื่อมโยงทำให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Yukl, G., 1994)

ผู้ศึกษาสนใจจะศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างว่ามีอยู่ในระดับใดและมีมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมากน้อยเพียงใด ผู้ศึกษาจะนำตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมาสร้างแบบจำลอง ความสัมพันธ์ จากนั้นตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และนำข้อค้นพบจากการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การทางด้านการศึกษาให้เกิดประโยชน์และเป็นแนวทางพัฒนาส่งเสริมให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและเป็นการสนองนโยบายการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2. คำถามในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง เป็นอย่างไรและอยู่ในระดับใด
2. วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อ การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างอย่างไรและปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมากที่สุด

3. วัตถุประสงค์การศึกษา มีจำนวน 3 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทราบถึงระดับและอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อการเป็นสมาชิก
ที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
2. ข้อค้นพบที่ได้จะนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
ให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น
3. เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน
และพัฒนาบุคลากรในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าในงาน
การคัดเลือกเข้าทำงานอย่างเหมาะสม นโยบายการสนับสนุนให้คณาจารย์เสนอ
ขอตำแหน่งทางวิชาการของสถาบัน

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง การแสดงออกในการทำงานของบุคลากรที่เกิดจากภายในตัวของตนเอง เต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้กำหนดโดยไม่ต้องการรางวัลหรือสิ่งตอบแทนใด ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร มี 5 องค์ประกอบคือ (ก) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) (ข) ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) (ค) ความ

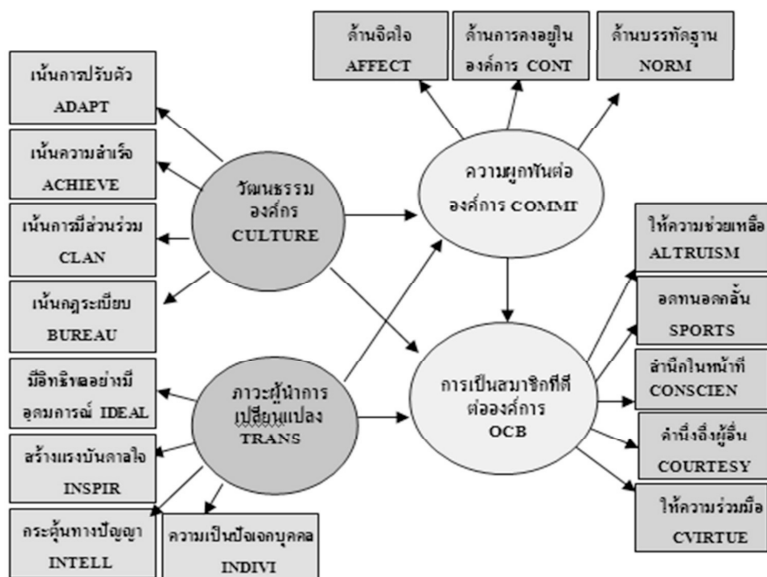
อดทนอดกลั้น (Sportsmanship) (ง) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) และ (จ) การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นในองค์กรและมีความเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร มี 3 องค์ประกอบ คือ (ก) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) (ข) ความผูกพันต่อองค์กรด้านคงอยู่ในองค์กร (Continuance Commitment) และ (ค) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง กรอบแบบแผนวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามที่ต้องการ โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรจะเข้าใจในทิศทางเป้าหมายขององค์กรและยึดถือใช้ปฏิบัติร่วมกัน มี 4 องค์ประกอบคือ (ก) แบบเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture) (ข) แบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) (ค) แบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) และ (ง) แบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกอย่างน่าเชื่อถือและเป็นที่เคารพ ผู้นำจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มความสามารถมี 4 องค์ประกอบ คือ (ก) การสร้างบารมี (Idealized Influence) (ข) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (ค) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (ง) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

6. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ

7. สมมติฐานการวิจัย จำนวน 5 ข้อคือ

- H_1 : วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
- H_2 : วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
- H_3 : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร
- H_4 : ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
- H_5 : ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง

8. วิธีการดำเนินการวิจัย

ใช้การวิจัยแบบผสม การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างจำนวน 7 สถาบัน ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยธนบุรี มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มหาวิทยาลัยหัวเฉิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี วิทยาลัยทองสุขและวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 410 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) แล้วนำข้อค้นพบที่ได้มาบูรณาการวิเคราะห์เชิงคุณภาพอีกครั้งก่อนสรุปผลวิจัย

9. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ประชากรเป้าหมายคือ บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างของประเทศไทยจำนวน 14 สถาบันจำนวน 6,675 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในอัตราร้อยละ 50 ได้จำนวน 7 สถาบันเก็บข้อมูล สถาบันละ 60 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 410 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบและแบบเติมข้อความได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ หน่วยงาน ระดับการศึกษาและจำนวนปีที่ทำงาน ส่วนวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน แล้วนำไปหาคุณภาพเป็นรายข้อด้วยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนข้ออื่น โดยเลือกเฉพาะคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.843

10. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

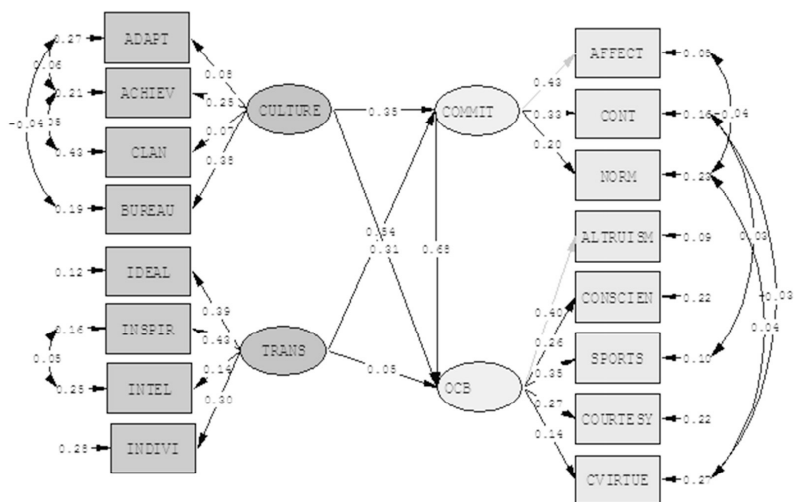
พบว่า การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อใจได้ของข้อมูลมากที่สุดเท่ากับ 0.776 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.721, 0.715 และ 0.700 ตามลำดับ หากพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ การให้ความช่วยเหลือ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละองค์ประกอบตามลำดับ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ค่า สัมประสิทธิ์ ความเชื่อถือ ได้
1.วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)			.721
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว (ADAPT)	4.051	.506	.714
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ (ACHIEV)	4.147	.529	.527
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม (CLAN)	3.964	.584	.707
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (BUREAU)	4.129	.543	.833
2.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (TRANS)			.715
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (IDEAL)	3.787	.518	.658
การสร้างแรงบันดาลใจ (INSPIR)	3.673	.554	.553
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (INTEL)	3.458	.543	.701
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDIVI)	3.521	.556	.684
3.ความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT)			.701
ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ (AFFECT)	3.936	.520	.574
ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในองค์การ (CONT)	3.903	.528	.521
ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (NORM)	3.730	.521	.718
4.การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB)			.776
การให้ความช่วยเหลือ (ALTRUISM)	3.915	.496	.680
ความสำนึกในหน้าที่ (CONSCIEN)	3.672	.498	.776
ความอดทนอดกลั้น (SPORTS)	3.844	.483	.700
การคำนึงถึงผู้อื่น (COURTESY)	3.862	.496	.739
การให้ความร่วมมือ (CVIRTUE)	3.763	.487	.768

11. การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

หลังจากประมวลผลด้วยโปรแกรมสมการโครงสร้างแล้ว พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร ดังภาพ 2



Chi-Square=122.52, df=90, P-value=0.0872, RMSEA=0.038

ภาพ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง

ตาราง 2 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างตามสมมติฐาน
การวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รายการ	ค่าสถิติทดสอบความ กลมกลืน	จาก แบบจำลอง	ผลการ พิจารณา
1. Chi-Square	*ต่ำใกล้ 0	122.52	-
df	*เท่ากับ df	90	-
Relative Chi-square	ผลหารด้วย df < 2.00	1.361	ยอมรับ
2. p-value	>.05	0.872	ยอมรับ
3. GFI	>.90	0.921	ยอมรับ
4. AGFI	>.90	0.950	ยอมรับ
5. RMR	เข้าใกล้ 0	0.015	ยอมรับ
6. RMSEA	<.05	0.038	ยอมรับ
7. CFI	* 0-1	0.992	ยอมรับ
8. CN	>200	318.12	ยอมรับ

จากตาราง 2 ผลจากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการ
โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความผูกพัน
ต่อองค์กร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณา
จากค่าดัชนีที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และ
สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ $\chi^2/df=1.361$, $P\text{-value}=0.872$, $RMSEA=0.038$,
 $RMR=0.015$, $CFI=0.992$, $GFI=0.921$, $AGFI=0.950$, และ $CN=318.12$ ทำให้
แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความ สอดคล้องและ
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตาราง 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ		
			CULTURE	TRANS	COMMIT
COMMIT	0.587	ทางตรง	0.35 *	0.54*	N/A
		ทางอ้อม	0.00	0.00	N/A
		รวม	0.35*	0.54*	N/A
OCB	0.777	ทางตรง	0.31*	0.05 *	0.68*
		ทางอ้อม	0.68*	1.22	0.00
		รวม	1.03*	1.27 *	0.68*

จากตาราง 3 เห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมากที่สุดเท่ากับ 0.68 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.31 และ 0.05 ตามลำดับ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.35 และมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การโดยมีค่าเท่ากับ 0.31 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.54 และมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การโดยมีค่าเท่ากับ 0.05 นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การ มีค่ามากที่สุดเท่ากับ 1.27 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การ โดยมีค่าเท่ากับ 1.03 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 58.70 ขณะที่ความผูกพันต่อองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างได้ร้อยละ 77.70

12. สรุปผลจากการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 410 คน เป็นหญิงร้อยละ 51.7 อายุระหว่าง 36–40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.5 อายุเฉลี่ยเท่ากับ 42.2 ปี มีสถานภาพเป็นโสดคิดเป็นร้อยละ 54.0 ส่วนมากเป็นอาจารย์คิดเป็นร้อยละ 46.0 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 65.0 ทำงานในสถาบันมาแล้ว 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.0 โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.147 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ แบบเน้นการปรับตัวและแบบเน้นการมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.787 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและภาวะผู้นำแบบกระตุ้น การใช้ปัญญา ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.936 รองลงมา คือความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ในขณะที่การให้ความช่วยเหลือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.915 รองลงมา คือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้นการให้ความร่วมมือและความสำนึกในหน้าที่

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างมากที่สุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามลำดับ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่ามากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 58.70 ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อ

การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลาง
ตอนล่างได้ร้อยละ 77.70

ผลของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย
ที่กำหนดไว้ทุกข้อ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพัน
ต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง

13. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร
ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
โดยพบว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ แบบเน้นการปรับตัว และแบบ
เน้นการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญวัฒนธรรมองค์กรแบบ
เน้นความสำเร็จ เนื่องจากเขารู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร
เนื่องจากมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เขามีส่วนร่วมในการกำหนด
เป้าหมายการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย มีการทำงาน
เป็นทีมและ มีการเข้าร่วมทำกิจกรรมของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการ
กำหนดแผนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร มีการติดตามและการประเมินผล
การทำงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลง
มาคือภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
และภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่
ต้องการผู้บริหารที่มีความตั้งใจจริงในการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า มีวิธีการ
กระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานเสมอ ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน
กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน ผู้นำที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีลักษณะเป็นมิตรไมตรี

และเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเสมอ จะทำให้เป็นที่ยอมรับ และทำให้ผู้ร่วมงานกล้าแสดงความคิดเห็นและมีแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ

ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใต้สำนึกมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใต้สำนึก เพราะเขาได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เขาชื่นชอบในหน่วยงานเดียวกัน การที่บุคลากรได้ทำงานตามความถนัดและมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำให้บุคลากรเหล่านี้ไม่คิดจะลาออกจางานเลย การที่เขายังทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้ ไม่ได้เป็นเพราะความจำเป็นในการดำรงชีพ ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของอรอนพ นิยมเดชา (2557) ที่พบว่าบุคลากรที่ทำงานอย่างมีความสุข ไม่คิดแข่งขันชิงดีชิงเด่นในการทำงาน จึงเกิดความผูกพันเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน ส่วนการให้ความช่วยเหลือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือการคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือและความสำนึกในหน้าที่ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญการให้ความช่วยเหลือมากที่สุด การให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน ให้คำปรึกษาเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาส่วนตัว เสนอความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาสิ่งต่างๆ ในองค์กรให้ดีขึ้น หรือมีการแนะนำวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen, Nan-Fu., (2008); Farrell & Finkelstein (2007) ที่พบว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความร่วมมือในงาน เข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาหรือเจ็บป่วยจนไม่สามารถทำงานของตนได้ หรือการช่วยแบ่งเบางานคนอื่นแม้ว่าจะไม่ใช่งานในหน้าที่ของตนหรือให้คำแนะนำต่างๆ แก่พนักงานใหม่ในการทำงาน (Podsakoff, Ahearne, M., & MacKenzie, S. B., 2000)

นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 58.70 ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างได้ถึงร้อยละ 77.70 แสดงให้เห็นว่า

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรขององค์กรได้ทำงานที่พอใจหรือได้รับความยุติธรรมอย่างเหมาะสม จะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กรมักจะมีผลต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Cole & Flint, 2004) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมุ่งมั่นทำงานอย่างมีคุณภาพและปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และตั้งใจจะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป โดยไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ในหน่วยงานแห่งอื่น (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004)

ข้อเสนอแนะในการนำผลงานศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับทราบถึงระดับและอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน แปลงของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่าง
2. ผู้บริหารนำข้อค้นพบที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อพัฒนานหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างรวมทั้งตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในด้านอื่น เช่น ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ตำแหน่งงาน ความก้าวหน้าในงาน การคัดเลือกเข้าทำงานอย่างเหมาะสม นโยบายการสนับสนุนให้คณาจารย์เสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ
2. แบบจำลองเชิงสาเหตุของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนภาคกลางตอนล่างที่พัฒนาในครั้งนี้ เป็นการอธิบายภาพรวมโดยมิได้แยกแยะระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่น อายุหรือจำนวน

ปีที่ทำงาน ตำแหน่งงาน ดังนั้นการศึกษาค้างต่อไป ควรทำการตรวจสอบถึงความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองระหว่างคุณลักษณะที่แตกต่างกันของบุคลากร เพื่อตรวจสอบว่าแบบ จำลองนี้สามารถนำไปใช้ได้ทั่วไปกับกลุ่มตัวอย่างอื่นได้มากน้อยเพียงใด

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เขียน

อาจารย์ประจำ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข

เอกสารอ้างอิง

- วรรณพ นิยมเดชา. (2557) การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่งโดยมีการสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตรมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. (2nd ed.). London : SAGE Publications Ltd.
- Avinash, K. & Lima, R. (2009). Identification of Causes of Organizational Citizenship Behavior:A Qualitative study of LIC managers. *Indian Journal of Social Science Researches*,6(2), 17-28.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.*Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951- 968.
- Bartlett, K. R., & McKinney, W. R. (2004). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 333 - 352.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, Nan-Fu. (2008). Causal relationship analysis between leadership behaviors organizational, commitment, job satisfaction, and turnover intentions for employees of college athletic department in Taiwan. Dissertation and Theses, Doctor of Education, United States Sport Academy,

Alabama.

- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : Flexible versus traditional benefit plans. **Journal of Management Psychology**, 19,14 -19.
- Farrell, K., & Finkelstein, M. (2007).Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. **North American Journal of Psychology**, 9 (1), 81 - 95.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for profit. **Public Personnel Management**, 31, (2), 201 - 210.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). **Behavior in Organizations: Understanding and managing the Human Side of Work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2012). **Managing Organizational Behavior**. South-Western Cengage Learning.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model **Journal of Applied Psychology**, 89, (6), 991–1007.
- Organ, D. W., Podsakoff, M., & MacKenzie, S. B, (2006). **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**. Thousand OA: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26 (3), 513 - 563.
- Robbins, S. P. (2000). **Organizational behavior: Concepts, controversies, and Applications**.Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1994). **Leadership in Organization**. (3rded.) New Jersey: Prentice Hall