



อิทธิพลภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถเชิงปัญญาที่มีต่อการปฏิบัติ
ตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวาง
Influences of Leadership Motivation Organization Engagement and Intelligence on
the Correctional Officer's Compliance in Bangkwang Central Prison

วรดา วสันต์นันท์สิริ

นักศึกษาลัทธิพุทธปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวาง ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลางบางขวาง จำนวน 249 คน โดยใช้แบบสอบถาม สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิซเรลในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และความสามารถเชิงปัญญาส่งผลต่อการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, แรงจูงใจ, ความผูกพันต่อองค์กร, เชี่ยวชาญปัญญา

Abstract

The objectives of this research were to study and factors that have an influence on the Correctional officer's Compliance in Bangkwang Central Prison. This research is quantitative research methods, the census of 249 correctional officer's Compliance in Bangkwang Central Prison. The study was requested to complete a questionnaire type survey. Descriptive statistics and structural equation modeling by Lisrel program were employed to analyze the data. The research found that the result of structural models showed that the influences of leadership, motivation, organizational engagement and intelligence on the compliance with the Correctional officer's Compliance in Bangkwang Central Prison.

Keywords: Leadership, Motivation, Organizational Engagement, intelligence

บทนำ

การปฏิบัติงานของข้าราชการราชทัณฑ์อย่างมีคุณธรรม ถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะคุณธรรมนั้นเป็นตัวหลักที่จะกระจายออกมาเป็นจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ นอกจากนี้คุณธรรมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างความสงบสุขและความเจริญให้แก่ประเทศชาติ เพราะว่าความสงบสุขของ

ประเทศชาติจะมีได้ ก็ต่อเมื่อคนในชาติมีคุณธรรมบางประการที่ทำให้ไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบใคร ไม่ใช้สิทธิเสรีภาพจนเกินเลยล่วงล้ำสิทธิของกันและกัน ไม่ละเลยการปฏิบัติตามกฎหมาย วินัย และจรรยาวิชาชีพที่ใช้บังคับกัน เป็นต้น และความเจริญของประเทศชาติ จะมีได้ก็ต่อเมื่อคนในชาติมีคุณธรรมบางประการ ที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มุ่งมั่นสร้างและพัฒนา



ประเทศชาติ เสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม ช่วยกันป้องกันภัยที่จะบังเกิดแก่ประเทศชาติ เป็นต้น (ประวิณ ณ นคร, 2546: 7-10) บุคคลเมื่อมีคุณธรรมแล้ว ก็จะทำให้บังเกิดมีจริยธรรมตามมาด้วย ซึ่งจริยธรรมนั้น จัดเป็นรากฐานแห่งความเจริญรุ่งเรือง มั่นคง และสงบสุข ของปัจเจกชน สังคม และประเทศชาติ และนักปราชญ์ทั้งหลายยังได้ใช้ความพยายามศึกษามานานนับศตวรรษ ถึงเรื่องของการทำความเข้าใจ การอธิบาย การจัดกลุ่ม และการหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการกระทำของมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำความเข้าใจกับพฤติกรรมและหาวิธีการที่จะพัฒนาให้คนในสังคมมีการกระทำที่เหมาะสมกับ สภาพสังคมนั้น ๆ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า รัฐทุกรัฐ จำเป็นต้องมีแนวนโยบายที่จะพัฒนาให้ประชาชนมี จริยธรรมอันดีเป็นหลักประการแรก และถือเป็นอุดมคติ ที่เดียว ส่วนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอื่น ๆ ให้เป็น อันดีรองลงมา

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าคุณธรรมนั้นเป็นปัจจัย เบื้องต้นที่จะกระจายออกมาเป็นจริยธรรมและ จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ คุณธรรม จึงนับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ราชทัณฑ์ งานราชทัณฑ์หรืองานเรือนจำนับเป็นงาน ป้องกันสังคมให้ปลอดภัยจากอาชญากรรม โดยการ ควบคุมผู้ต้องขังไว้ตามคำพิพากษาของศาล เพื่อให้การ อบรมแก้ไขให้ผู้ต้องขังสามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ และเงื่อนไขของสังคมได้ การแก้ไขอบรมผู้ต้องขังจึงเป็น สิ่งที่สำคัญเพราะผู้ต้องขังเมื่อพ้นโทษแล้วจะต้องกลับ เข้าสู่สังคมตามเดิม หากผู้ต้องขังได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดี ผู้ต้องขังเหล่านั้นก็จะกลับเข้าสู่สังคมในลักษณะเดิมก่อน การต้องโทษและจะประสบความสำเร็จยากลำบากในการใช้ชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม นอกจากนี้การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ยังต้องคำนึงถึงสิทธิเบื้องต้นในฐานะที่ผู้ต้องขังเป็นมนุษย์ เพื่อไม่ให้ผู้ต้องขังอยู่ในสภาพที่เลวร้ายและถูกทำลาย ศักยภาพในการพัฒนาตนเองอันจะเป็นผลร้ายต่อการ กลับเข้าสู่สังคมของเขาเหล่านั้นและเป็นผลร้ายต่อสังคม ตามมา ซึ่งในแผนทิศทางกรมราชทัณฑ์ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2546-2550 ได้กำหนดเป้าหมายหลักของกรมราชทัณฑ์ไว้ 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก คือ ผู้ต้องขังได้รับ

การปฏิบัติในระหว่างควบคุมอย่างถูกต้องตามหลัก อาชญาวิทยา ทัณฑวิทยา และมีสภาพความเป็นอยู่ตาม ข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การ สหประชาชาติ ประการที่สองคือผู้ต้องขังได้รับการแก้ไข ปรับปรุง ประการที่สอง คือผู้ต้องขังได้รับการแก้ไข เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมให้เป็นบุคคลที่สังคมพึง ประารถและสามารถเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อ การพัฒนาประเทศ

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่ากรมราชทัณฑ์จะประสบ ความสำเร็จด้วยดีในการพัฒนาข้อบังคับว่าด้วยจรรยา ข้าราชการราชทัณฑ์ พ.ศ. 2552 แต่ที่ผ่านมายังคงมีข่าว ด้านลบของกรมราชทัณฑ์ปรากฏผ่านสื่อมวลชนอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น การปล่อยให้มี การนำสิ่งของต้องห้ามต่าง ๆ ได้แก่ ยาเสพติด โทรศัพท์เคลื่อนที่เข้ามาในเรือนจำ จากนั้นจึงใช้ติดต่อสั่งซื้อยาเสพติดจากภายนอกเรือนจำ การจำหน่ายยาเสพติดในเรือนจำ การปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง ไม่เหมาะสม การกดขี่ใช้อำนาจจนผู้ต้องขังบางเรือนจำ อดทนต่อไปไม่ไหวต้องรวมตัวกันแหกคุกหนีออกมา เป็นต้น หรือแม้แต่การที่ผู้ต้องขังในเรือนจำรัตนบุรี จังหวัด สุรินทร์ ให้การว่าเจ้าหน้าที่เรือนจำมีส่วนร่วมในการ จำหน่ายยาเสพติดให้นักโทษในเรือนจำ เป็นเหตุให้อิทธิพล ราชทัณฑ์ต้องมึนค่าสั่งให้เจ้าหน้าที่เรือนจำรวม 3 นาย ออกจากราชการ และยังมีการกระทำความผิดของ เจ้าหน้าที่เรือนจำอื่น ๆ ติดตามมาอีกเป็นจำนวนมาก สถานการณ์ดังกล่าวนี้ทำให้ประชาชนทั่วไปที่สนใจติดตาม ข่าวสารหรือแม้แต่ญาติของผู้ต้องขังเองอดที่จะตั้งคำถาม ต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการราชทัณฑ์เสียไม่ได้ว่า ข้าราชการเรานั้นได้มีการประพฤติปฏิบัติตาม จรรยาบรรณที่กรมราชทัณฑ์ได้พัฒนาขึ้นหรือไม่ อย่างไร

จะเห็นได้ว่าการกระทำความผิดหลายประการของ ผู้ต้องขังมีทั้งกระทำผิดวินัยของเรือนจำ เช่น การมี โทรศัพท์มือถือไว้ในครอบครอง และการกระทำผิด กฎหมายอาญา เช่น การมียาเสพติดในครอบครอง เป็นต้น จัดเป็นการกระทำที่ผู้ต้องขังไม่สามารถทำได้เองหาก ไม่มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรือนจำรู้เห็นเป็นใจด้วย 0 หรือไม่เคร่งครัด ละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเหตุการณ์



ที่เกิดขึ้นนี้สะท้อนให้เห็นว่าหากเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ไม่เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงและปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์อย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็นเสมือนเกราะคุ้มกันตนเองจากการกระทำผิดวินัยแล้ว เจ้าหน้าที่ที่อาจกลายเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมฉ้อราษฎร์บังหลวงให้ความช่วยเหลือผู้ต้องขังให้กระทำความผิดเพิ่มขึ้นอีก

ผู้วิจัยในฐานะเป็นข้าราชการกรมราชทัณฑ์จึงมีความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การมุ่งใจ ความผูกพันในองค์กร และความสามารถในการคิดและเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรื่องจำกลางบางขวาง ซึ่งยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาพัฒนารูปแบบและวิธีการในการเสริมสร้างให้กับข้าราชการตระหนักในคุณธรรมจริยธรรมและการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานโดยมีแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายหลักของกรมราชทัณฑ์ ตลอดจนทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานและสามารถทำให้กรมราชทัณฑ์บรรลุผลสำเร็จตามคติพจน์ขององค์กรที่กล่าวไว้ว่า ควบคุม ด้วยใจ แก้ไขด้วยเมตตา มุ่งพัฒนาสู่สากลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรื่องจำกลางบางขวาง

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ (Leadership: LEAD)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่ทำให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555; Northouse, 2012) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานบรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (Hersey & Blanchard, 1972; Bass, 1985) โดยผู้นำต้องสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีและ

พยายามคิดค้นหาแนวทางใหม่ใหม่ที่จะนำมาใช้เปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996; Yukl, 1994) ภาวะผู้นำยังเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติของกลุ่มซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Daft, 1999) ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีความรอบรู้มีความเชื่อมั่น กล้าตัดสินใจ มีจริยธรรมและคุณธรรม (Herman, 1991; Daft, 1999; Bandura, 1983) ในทัศนะของนักวิชาการไทยนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบสูงสุด มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันและการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำให้เกิดได้โดยเน้นการมีส่วนร่วม (participation) ของสมาชิกของโครงการเป็นสำคัญ สมรรถิผลของการบริหารองค์กร หรือแม้แต่ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของรัฐให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำมาศึกษาเป็นตัวแปรอิสระ โดยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณธรรมของผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้นำ และยุทธศาสตร์

1. คุณธรรมของผู้นำ (Moral leadership: MORA) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกคนอื่นในกลุ่มตามแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ทางสังคมคุณธรรมนั้นมีความหมายถึง สภาวะหรือคุณลักษณะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้องดีงามและเหมาะสม ซึ่งคุณธรรมนั้นเป็นเรื่องของจิตใจที่จะนำไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมนั้นคือจริยธรรม ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ควรปฏิบัติที่ดีงามเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับชมชอบหรือยอมรับของสังคมเพื่อความสันติสุขแห่งตนเอง และความสงบเรียบร้อยของสังคมส่วนรวม คุณธรรมจึงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของแนวคิดภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันนั่นคือ ภาวะผู้นำที่มีจรรยาบรรณ

(ethical leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ที่เป็น การผสมผสานความเป็นผู้นำของบุคคลกับการเป็นบุคคล ที่มีจรรยาบรรณ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้นภายหลังการ เกิดกรณีอื้อฉาวที่โด่งดังทั่วโลกด้วยการทุจริตและฉ้อโกง ขององค์กรชั้นนำระดับโลกหลายแห่ง เป็นผลให้เกิดการ ตื่นตัวขององค์กรในการให้ความสำคัญกับเรื่องของ จริยธรรมในองค์กรและจรรยาบรรณของผู้นำ หลาย องค์กรหันมาทบทวนกฎระเบียบการทำงานให้ชัดเจนมาก ขึ้น รวมทั้งภาครัฐได้ออกกฎหมายที่ให้ความสำคัญกับการ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้นำด้วย (Brown & Trevino, 2006)

2. วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Vision of leadership: VISI) ความมีวิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ ของทุกสิ่งที่เป็นไปได้สำหรับองค์กร ที่บ่งบอกถึง จุดหมายปลายทางที่เด่นชัดและมีเอกลักษณ์สำหรับ องค์กรนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ดึงดูดใจน่าเชื่อถือ และเป็นจริงได้สำหรับองค์กร วิสัยทัศน์ สร้างเอกลักษณ์ ร่วมกันในทีมงานและบุคลากรขององค์กรเพราะต่างก็ ตระหนักได้ว่าแต่ละคนต่างก็ร่วมเป็นเจ้าของได้ร่วมมือกัน เพื่อเสริมสร้างพลัง วิสัยทัศน์เป็นเข็มทิศที่สำคัญของผู้นำ ที่ชี้นำจากแถวหน้า ผู้นำที่ฉลาดจะไม่ฝักดันหรือฉุดรั้งผู้ ตาม ไม่ทำตนเป็นเจ้านายของลูกน้อง แต่ผู้นำจะออกมา ยืนแถวหน้าเพื่อบอกทิศทางและใช้วิสัยทัศน์สร้างแรง บันดาลใจ แรงคลใจ ตลอดจนวางแนวทางและสร้างพลัง ให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเท เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

3. ยุทธศาสตร์ (Strategy: STRA) เป็นเรื่องที่มี กำเนิดมาจากแนวคิดทางทหาร ซึ่งมีความหมายว่า แผนการปฏิบัติซึ่งวางไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จำเพาะ ตามแนวคิดของบาสส์ (Bass, 1985) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเอาไว้ว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามให้สำเร็จ โดยผู้นำและผู้ตามต่างยอมรับในบทบาทของการติดต่อกัน ภายในและมีความรับผิดชอบร่วมกันในอันที่จะมุ่งสู่ เป้าหมาย ผู้นำจะใช้ยุทธศาสตร์การจัดหารางวัลให้แก่ผู้ ตาม (หรือผู้ใต้บังคับบัญชา) ไม่ว่าโดยทางตรงหรือ ทางอ้อม เมื่องานมีความก้าวหน้าเกิดขึ้นและมีหนทางที่

จะไปสู่เป้าหมายได้ ยุทธศาสตร์ในภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ประกอบด้วย 4 มิติด้วยกัน (Bass, 1985) คือ (1) การให้รางวัลและการลงโทษตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (2) การกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานตามความสนใจของแต่ละ คน (3) ใช้การต่อรองเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปให้ บรรลุเป้าหมาย และ (4) ดำเนินการบริหารงานตาม โครงสร้างองค์กรที่มีอยู่เดิมภายใต้วัฒนธรรมก่อนที่เป็นอยู่

แรงจูงใจ (Motivation: MOTI)

แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพราะ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิด ความต้องการและแสดงการกระทำออกมา โดยปกติ คนเรามีความสามารถในการกระทำต่าง ๆ ได้หลายอย่าง ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรม เหล่านี้จะแสดงออกบางโอกาสเท่านั้น สิ่งหลักที่คนเา ความสามารถของคนออกมาได้ก็คือแรงจูงใจนั่นเอง (Vroom, 1970: 10) สภาวะที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของ แต่ละบุคคลให้แสดงพฤติกรรมบางอย่างเพื่อมุ่งไปสู่ เป้าหมาย ทำให้เกิดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง และมีเป้าหมาย (จิราภา เต็งไตรรัตน์, 2547: 225) ซึ่ง สอดคล้องกับ Domjan (1996: 199) ที่อธิบายไว้ว่าการ จูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำหรือ กิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และต้องเป็นการกระตุ้น ให้ทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง (Anita, 1995: 130) มุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งานดำเนินไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2541: 8)

แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ คือทฤษฎีลำดับ ขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954) เป็น นักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษย์นิยม เชื่อว่ามนุษย์มีความต้องการ เป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่าบุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความ ต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึง แสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับ โดยความ ต้องการสูงสุดของความเป็นมนุษย์ ต้องปูพื้นฐานให้บุคคล ได้ตอบสนองความต้องการหรือสร้างความรู้สึกพอใจ หาก มองถึงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน トラบใดที่



คำตอบแทนยังไม่พอสำหรับใช้ง่าย (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือต้องเผชิญสถานการณ์ที่เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่อาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับ การยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 3 และ 4) หรือจะยังคงไม่ดิ้นรนเพื่อไฝหาความรู้ ความดี หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่าคนบางคนที่กระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายได้รับการตอบสนอง

ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory) เป็นทฤษฎีที่ Clayton (1972) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยให้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง คือ ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัยความปลอดภัยทางร่างกาย ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ ความเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวเจ้าหน้าที่เอง รวมทั้งครอบครัวและเพื่อน ความต้องการสุดท้ายคือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ความต้องการนี้ประกอบด้วย การท้าทายอิสรภาพของตัวเองที่จะทำให้อำนาจสามารถนั้นเกิดความเป็นจริงได้

ความผูกพันองค์กร (Organizational Engagement: ORGA)

ความผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากนักวิชาการและนักบริหารโดยผู้บริหารจะเน้นประเด็นเกี่ยวกับการปรับปรุงและเพิ่มพูนระดับความผูกพันต่อองค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิต และลดอัตราการลาออกจากงานของบุคคล ทั้งนี้เชื่อว่า บุคคลเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว เขาจะใช้ความพยายามและทุ่มเท

ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงต่อองค์กรในเชิงบวกเต็มใจและอุทิศตนในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความกลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ มีความมุ่งมั่น แน่วแน่ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดโดยจากการทบทวนพบว่า มีความเกี่ยวข้องในประเด็นของ (1) ความผูกพันทางอารมณ์ และ (2) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม

ความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทุกองค์กรควรมีซึ่งความผูกพันต่อองค์กรนั้น หมายถึง ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรในลักษณะที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่ที่มีต่อองค์กรนั้น ๆ และมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้ (กุลธน ธนอมสุข, 2551: 23) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กร (Steers, 1977; Greenberg and Baron, 1997) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กรมี 3 ลักษณะคือ (1) ความผูกพันแบบมีความรักองค์กร (2) ความผูกพันเพื่อการคงอยู่ เป็นความผูกพันเชิงผลประโยชน์ และ (3) ความผูกพันเชิงคุณธรรมเป็นความผูกพันตามกฎของสังคม และการศึกษาในระยะที่ผ่านมาพบว่าความผูกพันองค์กรได้รับอิทธิพลทางบวกมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยุติธรรมในองค์กร และได้รับอิทธิพลโดยตรงจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบด้วยกันคือ (1) การมีส่วนร่วม (2) ความสอดคล้อง และ (3) พันธกิจ

ความสามารถเชิงปัญญา (Intelligence: INTE)

เชาว์ปัญญา (Intelligence) มีนักศึกษานักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของเชาว์ปัญญา (Intelligence) แตกต่างกันไป ตามความเชื่อและทฤษฎี



ของตน ซึ่งทฤษฎีแรก ๆ ที่กล่าวถึงเชาว์ปัญญา และมีการวัดเชาว์ปัญญาของมนุษย์ คือ ทฤษฎีองค์ประกอบเดียว (unique factor theory) เรียกกันว่าแบบทดสอบเชาว์ปัญญาสแตนฟอร์ด-บินเน็ต (Stanford-Binet Test) ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า เชาว์ปัญญา คือแนวโน้มในการใช้ความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตามลักษณะธรรมชาติของสิ่งนั้น ๆ แล้วสามารถนำเอาความเข้าใจนั้นไปดัดแปลง แก้ไข สร้างสรรค์ แก้ปัญหาให้บรรลุตามเป้าประสงค์ และยังรวมถึงความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับอีกหลาย ๆ ที่ได้ให้ความหมายว่า เชาว์ปัญญา เป็นความสามารถในการผสมผสานความรู้เดิมให้เข้ากับความรู้ใหม่ เป็นความสามารถในการคิดเป็นนามธรรม และเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งนี้ ปัจจุบันได้มีผู้สนใจนำทฤษฎีพหุปัญญา ของ ดร.โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ดังจะเห็นได้จากการสอบคัดเลือกทั่วไป ทั้งวิชา วัดแววความเป็นครูในการสอบแอดมิชชันเข้ามหาวิทยาลัย หรือข้อสอบบรรจุเข้ารับราชการ (ศึกษา เฉลิมชัย, 2545: 86) ซึ่ง พงษ์ศักดิ์ แป้นแก้ว (2546: 109-114) ได้อธิบายแนวคิดของการ์ดเนอร์ไว้ว่า เชาว์ปัญญาของบุคคล ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านภาษา (Linguistic Intelligence) ด้านใช้เหตุผลเชิงตรรกะและคณิตศาสตร์ (Logical-Mathematical Intelligence) ด้านการเคลื่อนไหวร่างกายและกล้ามเนื้อ (Bodily-Kinesthetic Intelligence) และการมองเห็นและมิติสัมพันธ์ (Visual/Spatial Intelligence) ด้านดนตรี (Musical Intelligence) ด้านการเข้ากับผู้อื่น (Interpersonal Intelligence) ด้านการรู้จักและเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence) และด้านการเน้นกษัตริย์ชาติวิทยา (Nationalism Intelligence)

ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ เป็นผู้ที่ต้องทำงานเกี่ยวกับคน คือ หน้าที่หลักในการควบคุมและแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง ต้องปฏิบัติหน้าที่อยู่กับเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา การวัดระดับเชาว์ปัญญาที่เกี่ยวข้องกับ

ตัวเจ้าหน้าที่และมีผลกับการติดต่อกับบุคคลอื่นประกอบด้วย ด้านภาษาซึ่งเป็นความสามารถในการเลือกใช้ถ้อยคำภาษาที่แสดงออกในการสื่อความหมายด้านการเข้ากับผู้อื่น เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานกับผู้อื่น การเข้าใจและเคารพผู้อื่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง และการจัดระเบียบ ผู้มีความสามารถทางด้านนี้ มักเป็นผู้ที่มีความไวต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้อื่น และด้านการรู้จักและเข้าใจตนเอง ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถพิจารณาได้ตรงต่อ ทำความเข้าใจถึงความรู้สึกและพฤติกรรมของตนเอง รู้จักระดับและขอบเขตอารมณ์ของตนเอง

จรรยาข้าราชการราชการทัณฑ์ พ.ศ. 2552

จรรยาข้าราชการนั้นเป็นเรื่องที่ส่วนราชการแต่ละแห่งกำหนดไว้ให้ข้าราชการต้องปฏิบัติตามเนื่องจากมีกำหนดไว้ในมาตรา 78 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่บัญญัติว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการโดยเฉพาะในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (1) การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง (2) ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ (3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ (4) การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม (5) การมุ่งผลสำเร็จของงาน นอกจากนี้ยังบัญญัติให้ส่วนราชการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนราชการนั้นตามหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ

จรรยาข้าราชการแม้จะเป็นข้อปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แต่ไม่ได้เป็นข้อบังคับให้ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตาม เนื่องจากจะมีข้อยกเว้นไว้ในมาตรา 79 ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้าราชการอันมิใช่เป็นความผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือน นำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสั่งให้แล้วข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนา จึงมักจะมีข่าวการละเมิดจรรยาที่อาจนำไปสู่การ



ประพจน์คดีวินัยและปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบปรากฏให้เห็นผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ อยู่เสมอ

จรรยาข้าราชการ หมายถึง ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติของข้าราชการที่ต้องยึดถือปฏิบัติในการดำรงตนให้เหมาะสม ซึ่งในประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนในประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 126 ตอนพิเศษ 162 ง หน้า 74 ได้กำหนดให้ “การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพอขององค์กร” เป็นส่วนหนึ่งในมาตรฐานทางจริยธรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องยึดมั่นและปฏิบัติตาม

ส่วนจริยธรรมนั้นหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการบริหารงาน ซึ่งมาตรฐานทางจริยธรรมของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 280 ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ให้เป็นผู้รายงานการกระทำที่มีการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการบังคับการให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมตามมาตรา 279 ที่กำหนดไว้ การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดทางวินัย

กล่าวโดยสรุปแล้ว จริยธรรมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพราะจริยธรรมเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการว่าจะปฏิบัติดีปฏิบัติประพฤติดตามหลักจรรยาบรรณละวินัยข้าราชการหรือจะปฏิบัติไม่ดีด้วยการประพฤติมิชอบในวงราชการ ทำให้ผลงานที่ออกมาอาจจะขาดประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และก่อความเสียหายให้กับวงราชการตลอดจนชื่อเสียงวงศ์ตระกูลของตนเองอีกด้วย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยมาตรวัดตัวแปรหลักตามกรอบแนวความคิด โดยมีการทดสอบความเชื่อถือได้ (reliability) และความถูกต้อง (validity) ของมาตรวัดก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเป็นเครื่องมือ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำกลางบางขวาง จำนวนทั้งสิ้น 249 คน

ในการเลือกประชากร ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาในเรือนจำกลางบางขวาง เป็นพื้นที่ในการศึกษา เนื่องจากเรือนจำกลางบางขวางเป็นเรือนจำที่มีปริมาณงานและความซับซ้อนในการควบคุมผู้กระทำความผิดตามที่ศาลได้มีคำพิพากษา ซึ่งมีความหลากหลาย ประกอบกับจำนวนเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำแห่งนี้มีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ต้องขังทั้งหมด

กลุ่มตัวอย่าง เป็นการสุ่มศึกษาจำนวนทั้งหมดของประชากร (census) คือ ศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำกลางบางขวาง จำนวนทั้งสิ้น 249 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือแบบสอบถามซึ่งเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำกลางบางขวาง โครงสร้างของแบบสอบถามมีการแบ่งคำถามออกเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือจะทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากเป็นการแจกจ่ายแบบสอบถามให้กับกลุ่มผู้ตอบโดยตรง ซึ่งกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นกลุ่มที่จัดว่ามีการศึกษามากเพียงพอที่จะเขียน/ตอบ หรือสามารถเลือกตัวคำตอบได้เอง แบบสอบถามที่ใช้วิธีการดังกล่าวนี้เรียกว่า self-administered questionnaire ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากนิยมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Story, Winters, Premo, Kailes, & Winters, 2003)

ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยจะหาคำชี้แนะและอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับแบบสอบถามที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย จากนั้นจะมอบแบบสอบถามให้กลุ่มเป้าหมายเพื่อดำเนินการตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน

การสร้างมาตรวัดตัวแปรหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ ลักษณะงานราชทัณฑ์ การจงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ



ราชทัณฑ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยเฉพาะผลงาน การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลักเพื่อหาคำนิยามที่ แท้จริงที่ระบุถึงคุณสมบัติ ลักษณะ หรือองค์ประกอบที่ สำคัญของตัวแปรและคำนิยามปฏิบัติการที่ประกอบด้วย ข้อคำถามอันเป็นตัวชี้วัด ซึ่งผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อ สอบถามเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำกลาง บางขวางเพื่อนำคำตอบมาสร้างตัวแปร

การสร้างมาตรวัดทุกตัวในการวิจัย ผู้วิจัย ดำเนินการสร้างมาตรวัดโดยคำนึงถึงความถูกต้องด้าน เนื้อหา (content validity) ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ความเชื่อถือได้ (reliability) และ ความใช้ได้กับประชากรเป้าหมาย (practicality) ซึ่งความ ถูกต้องด้านเนื้อหาหรือความตรงตามเนื้อหาเป็นความ ตรงที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือ ว่าข้อคำถามวัดได้ตรงเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยในการตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ผู้วิจัยให้การ ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาและการปฏิบัติ ตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ เคยใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ร่างขึ้น ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาได้แก่ ผ.ศ. (พิเศษ) พล ต้ารวจโท ดร.ณรงค์ กุลนิเทศ และ ดร.สุดาวรรณ สมใจ เพื่อขอรับคำแนะนำ ข้อเสนอแนะและเพื่อตรวจสอบ ความถูกต้องให้เกิดความเข้าใจที่ตกถูกต้องตรงกันแก่ ผู้ตอบแบบสอบถาม และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตาม คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การวัดความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวัดความ สอดคล้องภายใน (internal consistency method) แบบ Cronbach Alpha ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากเพื่อ หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของรายการแต่ละ รายการ และแต่ละมาตรวัด โดยค่าอัลฟาที่อยู่ระหว่าง .50 -.69 เป็นค่าที่เชื่อถือได้ในระดับปานกลาง และมีค่า ตั้งแต่ .70 ขึ้นไปมีค่าความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง แต่ หากอัลฟาดำกว่าระดับ .50 ถือได้ว่ามีความเชื่อถือได้น้อย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2550) ซึ่งจากการทบทวน วรรณกรรมพบว่านักวิชาการจากต่างประเทศต่าง ๆ ส่วน ใหญ่ใช้วิธีนี้

ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นทั้งหมดไปทดลองใช้ กับพนักงานในกระบวนการยุติธรรมทางอาญา ในจังหวัด พิษณุโลก ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2557 จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาคุณภาพรายข้อและศึกษาคุณภาพโดยรวมโดย พิจารณาคุณภาพรายข้อที่ Item-Total Correlation (r) และพิจารณาคุณภาพโดยรวมพิจารณาที่ Alpha ซึ่งควรมี ค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2550)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 11 ทดสอบสมมติฐานความเบ้และความโด่งด้วย สถิติทดสอบ Z (Z-test) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัว แปรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์ สัน (Pearson's Product - Moment Correlation Coefficient) วิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: pc) และค่าเฉลี่ยของความ แปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: pv) นอกจากนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัย เหตุและผลความเป็นธรรมทางสังคม ที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร มาพัฒนาเป็น กรอบแนวคิดการวิจัย และกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม LISREL for Windows version 8.80

ผลการวิจัย

จากการศึกษาระดับของภาวะผู้นำแรงจูงใจ ความ ผูกพันต่อองค์กร ความสามารถเข้าแก้ปัญหา และการ ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ของเจ้าหน้าที่ ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมี ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่ประกอบด้วย มิติ คุณธรรม วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ โดยพบว่า เจ้าหน้าที่ ราชทัณฑ์ได้เรือนจำกลางบางขวางมีความคิดเห็นใน ภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับสูง ที่สุดได้แก่มิติคุณธรรม วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ ตามลำดับ



แรงจูงใจ ที่ประกอบด้วย มิติแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวางมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ มิติแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กร ที่ประกอบด้วย มิติการมีส่วนร่วม ความสอดคล้อง และพันธกิจ พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวางมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับสูงที่สุด ได้แก่ ด้านพันธกิจ ด้านความสอดคล้อง และด้านการมีส่วนร่วม ตามลำดับ

ความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา ที่ประกอบด้วยความสามารถด้านภาษา ด้านการเข้ากับผู้อื่น และด้านการรู้จักและเข้าใจตนเอง พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวางมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านที่เห็นด้วย ได้แก่ ความสามารถด้านภาษา และด้านการรู้จักและเข้าใจตนเอง สำหรับด้านการเข้ากับผู้อื่นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉย ๆ

การปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ ที่ประกอบด้วย จรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ จริยธรรม และความภาคภูมิใจ พบว่า เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ในเรือนจำกลางบางขวางมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวแปร พบว่า ด้านที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้แก่ ด้านจริยธรรม ส่วนด้านจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ และด้านความภาคภูมิใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ตามลำดับ

สมมุติฐานข้อที่ 1: การปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ขึ้นอยู่กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร และภาวะผู้นำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า การปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ มีความสัมพันธ์กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร และภาวะผู้นำ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 82.2

สมมุติฐานข้อที่ 2: แรงจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา ความผูกพันในองค์กร และ

ภาวะผู้นำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา ความผูกพันในองค์กร และภาวะผู้นำ อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 94.8

สมมุติฐานข้อที่ 3: ความผูกพันในองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา และภาวะผู้นำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา และภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 65.7

สมมุติฐานข้อที่ 4: ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 30.9

การอภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ มีความสัมพันธ์กับความสามารถเชี่ยวชาญปัญญา แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันในองค์กร และภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 82.2 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์นั้นมีลักษณะที่พิเศษแตกต่างไปจากงานในส่วนราชการอื่น กล่าวคือ งานราชทัณฑ์ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการเรือนจำ/ทัณฑสถานต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างตราตรึงกว่าข้าราชการในหน่วยงานอื่น ก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย เสียขวัญ ไม่มีเวลาให้กับครอบครัวอย่างเพียงพอ

นอกจากนี้งานราชทัณฑ์ยังเป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันทีที่ไม่สามารถปฏิเสธหรือผ่อนผันเพื่อปฏิบัติในเวลาต่อมาได้ เพราะภารกิจหลักที่สำคัญประการแรกของกรมราชทัณฑ์คือการควบคุมผู้ต้องขังไม่ให้หลบหนี กรมราชทัณฑ์ไม่อาจปฏิเสธการรับตัวผู้ต้องขังไว้ใน การควบคุมได้ แม้เรือนจำจะมีอัตรากำลังหรือสถานที่ควบคุมไม่เพียงพอก็ตาม ประกอบกับการควบคุมหรือการปล่อยตัว



ผู้ต้องขังจะต้องทำในทันทีที่ได้รับหมายศาลหรือคำสั่งตามกฎหมาย จะผ่อนผันไปดำเนินการในวันอื่นไม่ได้ ข้าราชการเรือนจำ จะต้องปฏิบัติงานให้เสร็จสิ้นทันที แม้ว่าจะเลยเวลาราชการหรือขาดแคลนอัตราากำลังก็ตาม ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันต้องรับภาระหนักและเกิดความกดดันสูง

งานราชทัณฑ์ยังเป็นงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังและต้องอาศัยความละเอียดถี่ถ้วน และถูกต้องแม่นยำตรงจะเกิดความผิดพลาดไม่ได้ กล่าวคือ ในการรับหมายศาลการรับ-ปล่อย-ตรวจค้นตัวผู้ต้องขัง การกำหนดวันพ้นโทษ/การลดวันต้องโทษ และการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เช่น การประหารชีวิตนักโทษเด็ดขาดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างรอบคอบจะผิดพลาดไม่ได้ ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความชำนาญการและประสบการณ์เฉพาะทาง นอกจากนี้งานด้านการแก้ไขผู้ต้องขังให้กลับตัวเป็นพลเมืองดีของสังคมยังเป็งานที่มีความยากมาก โดยเฉพาะผู้ต้องขังที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ร้ายโดยสันดาน เนื่องจากผู้กระทำผิดส่วนใหญ่สะสมพฤติกรรมความคิดและจิตสำนึกในทางที่ไม่ถูกต้องเป็นระยะเวลายาวนาน เป็นบุคคลที่มีสภาพจิตผิดปกติต่อต้านมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ประกอบกับงานด้านการอบรมแก้ไข พัฒนาพฤติกรรมนิสัยเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมผู้ต้องขังให้เป็นปกติเหมือนบุคคลทั่วไป จึงเป็นงานที่ถือว่ามีความยากมากเป็นพิเศษ

จรรยาข้าราชการแม้จะเป็นข้อปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการ แต่ไม่ได้เป็นข้อบังคับให้ข้าราชการทุกคนต้องปฏิบัติตาม เนื่องจากยังมีข้อยกเว้นไว้ในมาตรา 79 ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญใดไม่ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการอันมิใช่เป็นความผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือน นำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนเงินเดือน หรือสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนา จึงมักจะมีข่าวการละเมิดจรรยาข้าราชการที่อาจนำไปสู่การประพาศผิดวินัยและการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบปรากฏให้เห็นผ่านสื่อมวลชนต่าง ๆ อยู่เสมอ (มนตรีนูนาค, 2552: 5)

ประกอบกับมาตรฐานพฤติกรรมแบบมีคุณธรรมของผู้นำซึ่งจะนำไปสู่การมีจรรยาบรรณ ได้แก่ การมี

ความซื่อสัตย์ การมีใจกว้างเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความเมตตากรุณา ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องและน่าเชื่อถือสำหรับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรนั้น และจะนำไปสู่การยินยอมปฏิบัติตามหรือมีจริยธรรมตามที่ผู้นำเป็นอยู่เนื่องจากมีตัวแบบที่ดีให้ดำเนินรอยตาม

จากการที่เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ได้ปฏิบัติตนตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์เป็นเพราะทุกคนมีความผูกพันต่อองค์กรจึงทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพสมาชิกของโครงการได้อย่างสูงสุด การทำให้ผู้ปฏิบัติตระหนักในความสำคัญขององค์กร ได้มีส่วนร่วม ได้เป็นเจ้าของในความคิด แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์กร และเห็นว่าความสำเร็จขององค์กรก็คือ ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน จึงน่าจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรของรัฐมากกว่ากลยุทธ์อื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งการบริหารจัดการต่าง ๆ ขององค์กรภาครัฐจึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรการปฏิบัติขององค์กรโดยถือว่า นโยบายเหล่านั้นมาจากผู้ปฏิบัติเองโดยตรง (วรเดช จันทรศร, 2550: 28) ซึ่งในการที่บุคคลจะรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้นั้นก็คือการที่เขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นสมาชิกหนึ่งขององค์กรอันจะนำไปสู่แรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Steer and Porter, 1983, กุลนรี ถนอมสุข, 2551)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. กรมราชทัณฑ์ในฐานะที่เป็นหน่วยงานบังคับบัญชาเรือนจำทุกแห่งในปกครองจะต้องมีนโยบายที่เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้แก่ข้าราชการราชทัณฑ์และพัฒนาความรู้ความสามารถ ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ให้รางวัลสิ่งตอบแทน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ที่ปฏิบัติงานในเรือนจำทั่วประเทศมีแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร เสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริงไม่ได้เกิดจากการถูกบังคับ เนื่องจากว่าการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์นั้นเป็นงานที่หนักไม่มีเวลาให้กับ



ครอบครัวและหล่อหลอมต่อการกระทำความผิดได้ ดังนั้น สำหรับแนวทางการทำให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ได้ปฏิบัติตนตามจรรยาข้าราชการราชทัณฑ์ได้อย่างดีเยี่ยม กรมราชทัณฑ์ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีความสำคัญได้ขวัญและกำลังใจ จัดสวัสดิการช่วยเหลือเกื้อกูลที่เหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่อย่างมีคุณธรรม ส่งเสริมสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับเจ้าหน้าที่ในการศึกษาเพิ่มเติม และมีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม

2. กรมราชทัณฑ์จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้กับเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ได้เข้ารับการพัฒนาทักษะทางด้านเชาว์ปัญญาให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาและปรับใช้กับลักษณะงานของกรมราชทัณฑ์ได้อย่างสม่ำเสมอ และเป็นที่ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ เมื่อเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสมแล้ว ย่อมก่อให้เกิดความรักผูกพันต่อองค์กรโดยมีต้องบิบบังคับ เพราะการทำงานจะเป็นลักษณะทำด้วยใจมากกว่าทำตามคำสั่ง สนุกกับงานที่ทำ ทำงานแบบมีความสุข เช่น จัดอบรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับทักษะด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เช่น เครื่องแบบ รองเท้า ฯลฯ มีการให้รางวัลยกย่องชมเชยอย่างมีระบบ เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และสร้างขวัญกำลังใจ ก่อให้เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร

3. จากข้อค้นพบกรมราชทัณฑ์ต้องนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาสร้างแนวทางการพัฒนาความสามารถของ

เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากลักษณะงานของราชทัณฑ์นั้นเป็นระบบงานที่ไม่เป็นปกติเหมือนกับข้าราชการทั่วไป จึงต้องอาศัยความสามารถเชาว์ปัญญา และผู้ที่มีภาวะผู้นำอย่างแท้จริงจึงจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรมราชทัณฑ์จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญอย่างแท้จริง เช่น การจัดฝึกอบรมเพิ่มความสามารถพัฒนาความรู้ให้ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันเกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้ได้รับการฝึกอบรมทบทวนความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้งต่อคน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา ประเพณีต่าง ๆ ตลอดจนการนำปทัศนะศึกษาดูงานเรือนจำอื่น ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน

4. ภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ ดังนั้น กรมราชทัณฑ์จำเป็นต้องพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ของเรือนจำมีความสามารถด้านเชาว์ปัญญา เพื่อที่จะพัฒนาเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งกรมราชทัณฑ์ต้องมีการจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เช่น จัดการฝึกอบรมพัฒนาขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการฝึกกับทวนและเทคนิคใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน จัดฝึกอบรมยุทธวิธีในการตรวจค้น ควบคุม ฯลฯ

เอกสารอ้างอิง

- กุลนรี ธนอมสุข. (2551). *การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่มีต่อคุณภาพนักเรียน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภา เต็งไตรรัตน์. (2547). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (2541). *เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ทศนา แคมมณี. (2545). *ศาสตร์การสอน – องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ประวิณ ณ นคร. (2546). *การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ: บทเรียนด้วยตนเอง*. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.



- พงษ์ศักดิ์ แป้นแก้ว. (2546). รายงานการวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2550). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- Anita, W. (1995). *Educational Psychology*. Toronto: Allyn & Bacon.
- Bandura, A. (1983). *Psychological mechanisms of aggression*. In R. G. Geen & E. Donnerstein (Eds.), *Aggression: Theoretical and empirical reviews* (pp. 1-40).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 17: 595-616.
- Clayton, P. (1972). *Existence Relatedness Growth*. New York: Free Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- Domjan, M. (1996). *The Principles of Learning and Behavior Belmont*. California: Thomson.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in Organizational* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Herman, J. J. (1991). *School-based management: Current thinking and practice*. Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organizational Behavior* (7th ed.). Upper Sandle River, NJ: Prentice-Hall.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality in the Classroom*. New York: Harper & Brather.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Steers, R. M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw - Hill.
- Story, M. F., Winters, J. M. W., Premo, B., Kailes. J. I., & Winters, J. M. (2003). *Understanding barriers to healthcare caused by inaccessible medical instrumentation*. Retrieved. from http://www.erc-ami.org/erc-ami/pubs/RESN03_MFS_Medical.pdf.
- Vroom, V. H. (1970). *Work and Motivation*. New York: John Willey & son.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice-Hall.