

การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร  
องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

นางสาวสุพัตรา หงอกชัย



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

Participative Management Relating the Organizational Commitment  
of Personnel of the National Science Museum

Miss Supattra Hngokchai



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ
ชื่อและนามสกุล	นางสาวสุพัตรา หงอกชัย
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร  
องค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ

**ผู้ศึกษา** นางสาวสุพัตรา หงอกชัย **รหัสนักศึกษา** 2613001631

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ (2) ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ และ (4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ จำนวน 311 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มอย่างง่ายโดยการใช้สูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ ได้จำนวน 175 คน สุ่มตัวอย่างโดยวิธีชั้นภูมิแบ่งสัดส่วนและแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3) ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ (4) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ คือ ควรให้ความสำคัญและสนับสนุนในเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

**คำสำคัญ** การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความผูกพันต่อองค์การ พิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ

**Independent Study:** Participative Management Relating the Organizational Commitment of Personnel of the National Science Museum

**Author:** Miss Supattra Hngokchai; **ID:** 2613001631 **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

**Academic year:** 2019

### Abstract

The purposes of this study were (1) to study opinion level of participative management factors of personnel of the National Science Museum (2) to study opinion level of organizational commitment of personnel of the National Science Museum (3) to study the correlation between participative management factors and organizational commitment of the personnel of the National Science Museum Organization, and (4) to recommend guidelines for developing participative management factors relating the organizational commitment of personnel of the National Science Museum.

This study was a survey research. The population was 311 personnel of the National Science Museum. The sample size was determined by using Taro Yamane formula and obtained 175 samples by stratified random and simple random sampling method. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's correlation.

The results of this study revealed that (1) an overview of opinion level of participative management of the National Science Museum Organization was at high level (2) an overview of opinion level of organizational commitment of personnel of the National Science Museum was at high level. found that the personnel had good feelings about the organization this is expressed in the form of organizational attachment, both affective commitment, continuance commitment and social normative commitment (3) the participative management factors and organizational commitment of the personnel correlated positively at moderate level at statistically significant at 0.01 level, and (4) recommendation guidelines for developing participative management factors relating the organizational commitment of personnel of the National Science Museum were that there should focus and support in terms of work motivation in response to factors influencing the organizational commitment and more work efficiency.

**Keywords:** Participative management, Organizational commitment, National Science Museum

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่คอยชี้แนะแนวทาง ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และติดตามการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้อย่างใกล้ชิด เพื่อให้ได้ การศึกษาค้นคว้าอิสระที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในเนื้อหา และมีคุณค่าควรแก่การนำไปเป็น แนวทางในการพัฒนาด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมขององค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอขอบคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาในศาสตร์ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ขององค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือประสานงาน การเก็บข้อมูล การตอบแบบสอบถามที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จ สมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้ศึกษาไม่ได้รับกำลังใจ คำปรึกษา การสนับสนุน และความช่วยเหลือในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดีจากครอบครัว ซึ่งผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจ และขอกราบขอบพระคุณในความกรุณา ที่มอบให้ในครั้งนี้ และหากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความผิดพลาดประการใด ผู้ศึกษาต้อง ขออภัยเป็นอย่างสูงและยินดีรับคำติชม และข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งต่อไป

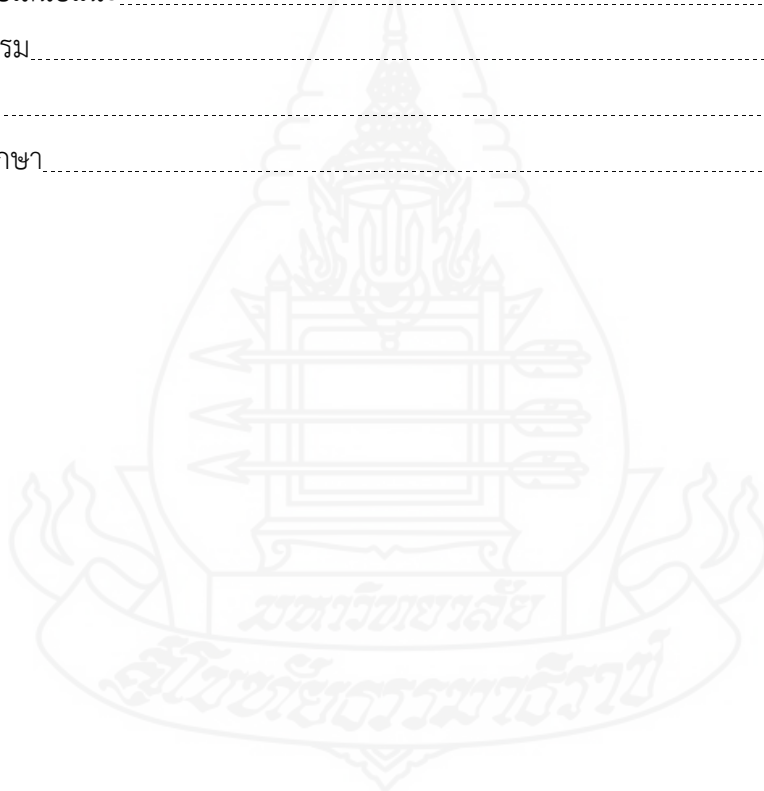
สุพัตรา หงอกชัย  
ตุลาคม 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการความผูกพันต่อองค์กร.....	45
ข้อมูลทั่วไปขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	81
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.....	91

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.....	97
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อ องค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.....	101
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	108
สรุปการศึกษา.....	109
อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	131
ประวัติผู้ศึกษา.....	137





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	37
ตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จากผลการศึกษาของ Meyer & Allen .....	54
ตารางที่ 3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	82
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	87
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	88
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	88
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ.....	89
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน.....	89
ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง.....	90
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	90
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาาสตร์แห่งชาติโดยภาพรวม.....	91
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ.....	92
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน.....	93
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน.....	93
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ.....	95
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ.....	96
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.....	97
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ โดยภาพรวม.....	98
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านจิตใจ.....	98
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการคงอยู่.....	99
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านบรรทัดฐานของสังคม.....	100
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจกับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	101
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	102
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.23	แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระ ในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	103
ตารางที่ 4.24	แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจ ตัดสินใจ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	104
ตารางที่ 4.25	แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายใน องค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	105
ตารางที่ 4.26	แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน.....	105
ตารางที่ 4.27	แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 7 ด้านกับความผูกพัน ต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา.....	106



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างองค์การองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ.....	64



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ (อพวช.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2538 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2538 โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการส่งเสริมและแสดงกิจกรรมหรือผลงานสิ่งประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้ความรู้และความบันเทิงแก่ประชาชน ดำเนินการรวบรวมวัตถุ จำแนกประเภทวัตถุ จัดทำบันทึกหลักฐาน และสงวนรักษาผลงานสิ่งประดิษฐ์ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยความก้าวหน้าทางวิชาการ ดำเนินการส่งเสริมการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และนิทรรศการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่หน่วยงานของรัฐและเอกชน จัดนิทรรศการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งกิจการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นศูนย์รวมทางด้านข้อมูลและวิชาการเกี่ยวกับพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติและเทคโนโลยี และให้บริการที่เกี่ยวข้องแก่หน่วยงานของรัฐและเอกชน ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อประโยชน์ในด้านการพัฒนาพิพิธภัณฑสถาน และดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการพิพิธภัณฑสถาน

ปัจจุบัน อพวช. เปิดให้บริการเข้าชม 4 พิพิธภัณฑสถาน ได้แก่ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติวิทยาศาสตร์ พิพิธภัณฑสถานธรรมชาติวิทยา พิพิธภัณฑสถานเทคโนโลยีสารสนเทศ และพิพิธภัณฑสถานพระรามเก้า และได้รับรางวัล “วิสาหกิจดีเด่น” ประเภท “รางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่นภาพรวม” ประจำปี 2562 จาก พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ใน “งานประกาศรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น” หรือ SOE Award ประจำปี 2562 โดยสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ภายใต้แนวคิด “พลังรัฐวิสาหกิจไทย สู่มิติใหม่ด้วยดิจิทัล HONOR THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION” วันที่ 23 ธันวาคม 2562 ณ ห้องบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ นอกจากนี้ อพวช. ยังได้รับการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวทางศิลปวิทยาการ (Arts and Sciences Educational Attraction Standard) ประเภทแหล่งท่องเที่ยว เพื่อการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี (Science & Industry & Technology) จากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ว่ามีมาตรฐานครบ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ศักยภาพในการดึงดูดใจด้านท่องเที่ยว การสร้างความรู้และ

ความเหมาะสมกับกลุ่มนักท่องเที่ยว ศักยภาพในการจัดการด้านบริการ การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว มีความแปลกใหม่ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น 2. ศักยภาพในการรับรองด้านการท่องเที่ยว จะมีหลักเกณฑ์ การพิจารณา อาทิ ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในแหล่งท่องเที่ยว และ 3. ศักยภาพด้านการบริหารจัดการ จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณา อาทิ การจัดการด้านความปลอดภัย การจัดการสิ่งแวดล้อม การให้ความรู้และบริการข้อมูล การจัดการด้านเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น ซึ่งได้รับรางวัล เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม ชั้น 2 โรงแรมเซ็นจูรี พาร์ค กรุงเทพมหานคร จากรางวัลที่ได้รับดังกล่าวบ่งบอกถึงการบริหารจัดการองค์การที่ดีของ อพวช. ซึ่ง ถ้าหากมีการศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันขององค์การของบุคลากรองค์การ พิพิธภัณฑวิทยาศาสตร์แห่งชาติ จะเป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารองค์การของ อพวช. เพื่อให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีความสำคัญในการบริหารองค์การ เป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ บริการ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา โดยลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันและร่วมกันรับผิดชอบต่อ สิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานให้องค์การประสบผลสำเร็จต่อไป ซึ่งการส่งเสริมการบริหารราชการ แบบมีส่วนร่วม ถือได้ว่าเป็นกุญแจดอกสำคัญ สู่ความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีความใกล้ชิดกับประชาชน ได้รับทราบ ความต้องการและปัญหาที่แท้จริง ลดความขัดแย้งและการต่อต้าน อีกทั้งยังเป็นการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ที่เสริมสร้าง ให้ประชาชนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในประเด็นสาธารณะ เพื่อส่งเสริมให้ระบบ ราชการมีพลังในการพัฒนาประเทศอย่างสร้างสรรค์ (กองเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สำนักงาน ปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2554)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความ ผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑวิทยาศาสตร์แห่งชาติ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยด้านการ บริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และหาแนวทางในการพัฒนาในลำดับต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

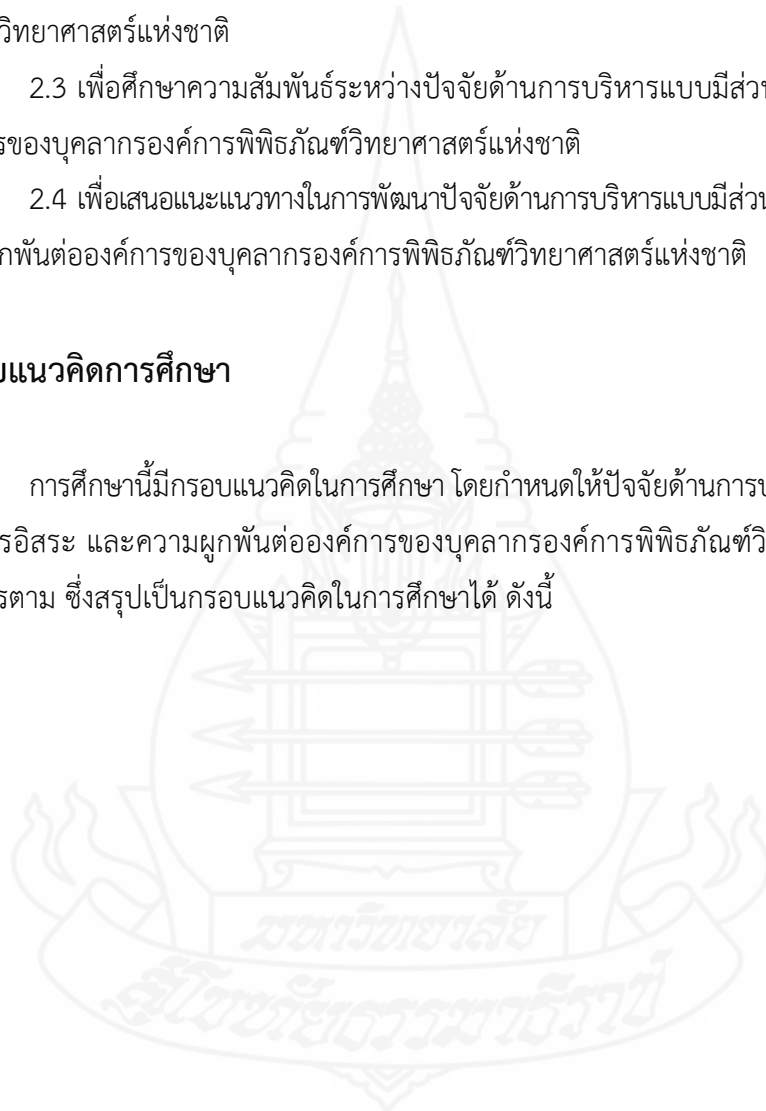
2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

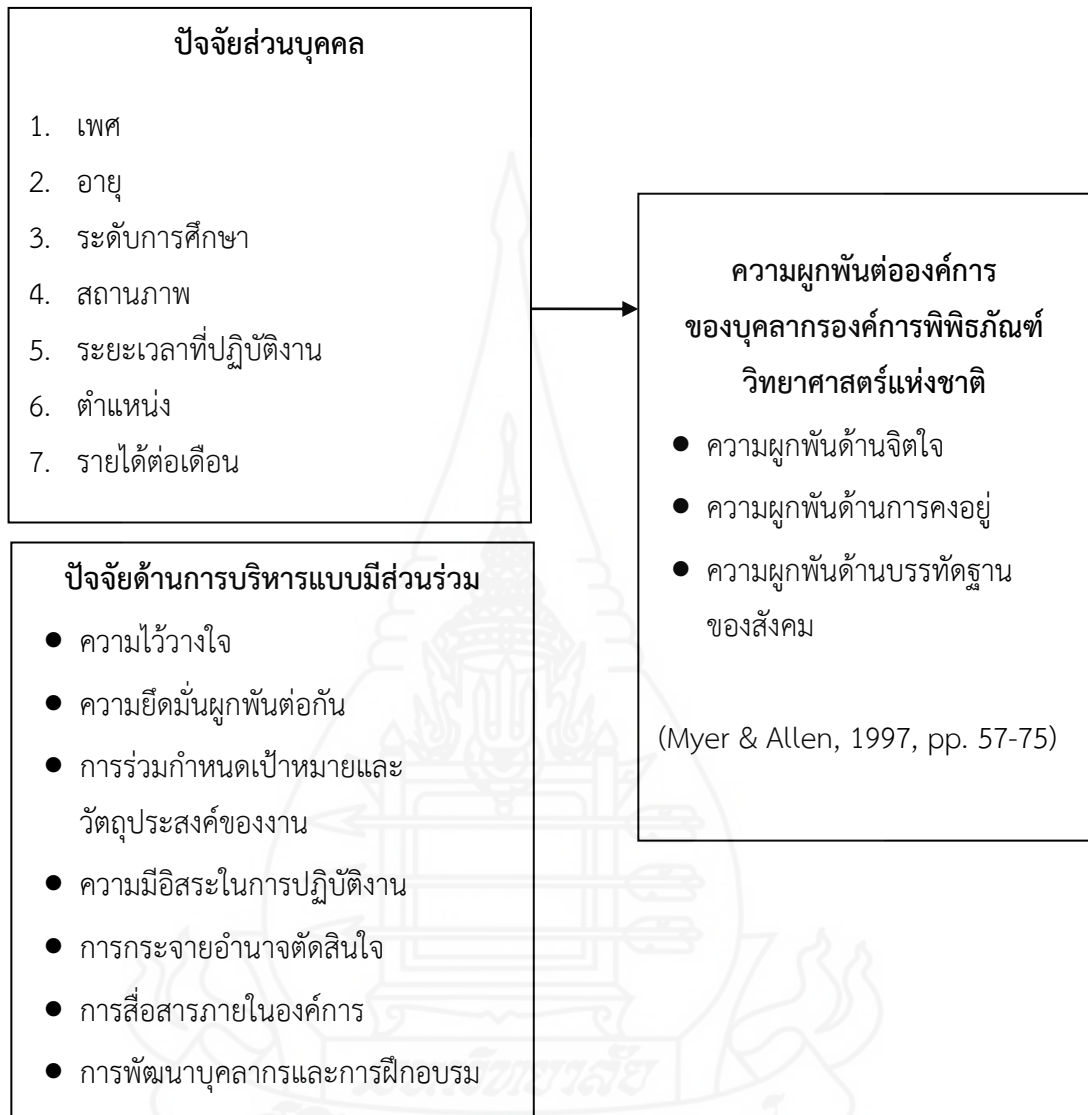
## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษานี้มีกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยกำหนดให้ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นตัวแปรอิสระ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติเป็นตัวแปรตาม ซึ่งสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังนี้



ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา



#### 4. สมมติฐานการศึกษา

มีปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

$H_0$ : ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

$H_1$ : ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

##### 5.1 ด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเนื้อหาที่ศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม และความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

##### 5.2 ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ จำนวน 311 คน ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน 160 คน และลูกจ้าง 151 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 175 คน ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p. 1088) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{311}{1 + (311 \times 0.05^2)}$$

$$n = 174.96$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของการศึกษานี้ตามสูตร Taro Yamane คือ 175 คน

โดยการสุ่มตัวอย่างเป็นแบบแบ่งชั้นหรือแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ผู้ศึกษาได้แบ่งตัวอย่างตามเกณฑ์ลักษณะความแตกต่างของประชากร จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling)

สูตรคำนวณ

$$\text{สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ซึ่งจากการใช้สูตรคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างจะได้ กลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม ดังนี้

พนักงาน	จำนวน	90	คน
ลูกจ้าง	จำนวน	85	คน
รวมทั้งสิ้น	จำนวน	175	คน

### 5.3 ด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษา คือ องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ตั้งอยู่ที่ เทคโนโลยี ตำบลคลองห้า อำเภอคลองหลวง คลองห้า คลองหลวง ปทุมธานี 12120

### 5.4 ด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา คือ เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน พ.ศ. 2563

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้นิยามศัพท์ไว้สำหรับการศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

**6.1 องค์การ** หมายถึง องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

**6.2 บุคลากร** หมายถึง บุคลากรขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน และลูกจ้าง

**6.3 ปัจจัย** หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ เกิดความผูกพันต่อองค์การ

**6.4 การบริหารแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การบริหารที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารขององค์กร โดยให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

**6.5 ความไว้วางใจกัน** หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่น โดยเชื่อว่าบุคคลนั้นจะซื่อสัตย์ ไม่ทำร้าย หรือเอาเปรียบเขา ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน จนก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆ ต่อกัน โดยผ่านการแสดงออกทางวาจาหรือการกระทำ เช่น ความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆ ให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยใจจริง จนเกิดความภักดีต่อกัน

**6.5 ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน** หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อกันโดยเกิดจากการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ซึ่งประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศตน จงทำให้ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความยินดีที่จะใช้สติปัญญา ของตนเพื่ออุทิศพลังกายพลังใจเพื่อผลักดันให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงาน ความรู้สึกในแง่บวกที่มีต่องาน สังคมและองค์กร ตลอดจนยินดีที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร

**6.6 การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันในองค์กร ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถควบคุมการทำงานได้ง่ายขึ้น

**6.7 ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ และเสรีภาพ สามารถใช้ดุลพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีการทำงานให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และรู้สึกว่าต้องการที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ออกมาเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

**6.8 การกระจายอำนาจตัดสินใจ** หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยฝ่ายต่างๆ ได้ร่วมเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน

**6.9 การสื่อสารภายในองค์กร** หมายถึง การสื่อสารระหว่างองค์การกับบุคลากรภายในองค์กรที่ถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนขององค์การต่อบุคลากร การบอกข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรม รู้ความสำเร็จของงาน เป้าหมายที่ชัดเจน และการที่องค์การพร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างทันทีและใกล้ชิด รู้จักและเข้าใจคนในองค์กร ทั้งพฤติกรรม ทักษะ ความสนใจ รูปแบบการใช้ชีวิต สร้างการเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ออกแบบเครื่องมือวิธีการที่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การ กับลักษณะของงาน ความสนใจ รูปแบบการใช้ชีวิต การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันในช่วงทางที่เหมาะสม รวมทั้งองค์การต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะรับฟัง เปิดรับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ หมั่นสำรวจข้อมูลและติดตามทั้งการช่วยกันดูแล มีการชื่นชม หรือแก้ไขปัญหาก่เกิดขึ้น

**6.10 การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม** หมายถึง การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้และพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบด้วยความชำนาญและคล่องแคล่วซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ทักษะและได้รับประสบการณ์ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่เฉพาะงานในปัจจุบันแต่รวมไปถึงงานในอนาคต ซึ่งเป็นการเตรียมการให้พนักงานมีความรู้ความสามารถและทักษะมากขึ้นเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป

**6.11 ความผูกพันต่อองค์การ** หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ โดยแสดงออกมาในรูปแบบของความศรัทธา ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ ความทุ่มเท มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี ความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ อีกทั้งความมุ่งมั่นที่จะดำรงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

**6.12 ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ** หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ คือ การรับรู้ลักษณะงานได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน

ความสำคัญของงานและลักษณะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึกองค์การสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิกิริยาของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน

**6.13 ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่** หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานปัจจุบันที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้แก่ อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบกับงานของตนกับงานอื่น ๆ

**6.14 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม** หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพ้ององค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่นอำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 สามารถนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระยะเวลาขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

7.2 สามารถนำไปใช้ในการออกแบบการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

7.3 สามารถนำแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการศึกษานี้ไปทดลองใช้จริงกับองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมารวบรวมสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ข้อมูลทั่วไปขององค์กรพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

##### 1.1 ความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ทั้งนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศ โดยได้ให้ความหมายที่หลากหลายทั้งสอดคล้องและแตกต่างกัน ดังนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นความพยายามที่จะจูงใจ ให้ผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันพัฒนางานด้วยความเต็มใจ ลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีผู้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก และให้คำนิยามความหมายที่แตกต่างกัน

Argyris (1964, p. 21) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นสมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้สมาชิกทั้งองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์การ

Anthony (1978, p. 3) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ไว้อย่างชัดเจนว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้ความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ มาช่วยแก้ปัญหาทางการบริหาร โดยผู้บริหารยอมแบ่งอำนาจการตัดสินใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือ ต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงในเรื่องที่สำคัญขององค์การ ไม่ใช่เพียงการรับรู้และสัมผัสปัญหาเพียงผิวเผิน

Robbins (1990, p. 356) ให้ความหมายว่า เป็นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การด้วย เทคนิคการบริหารตามแนวความคิดนี้ถือว่าการรวมเอาเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (The integration of individual and organization goals) โดยผู้บริหารจะจัดสภาพการบริหาร และวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลในองค์การ ให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของเขาและควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

Lussier (1996, p. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวัตถุประสงค์วางแผน และปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

ฉลาด จันทรสมบัติ (2553, p. 177) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมดำเนินกิจกรรม ตั้งแต่การศึกษาแก้ปัญหา การวางแผน ดำเนินการ การตัดสินใจการแก้ไขปัญหาและการประเมินร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ

ทินกร ประเสริฐหล้า (2553, น. 19) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ การบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ และการประเมินผลงานร่วมกัน

ชาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554, น. 22) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการบริหารที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกร่วมกันและร่วมรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ร่วมกันตัดสินใจจะนำพาให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกันดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555, น. 209-211) ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงาน

จันถาวร แก้วสุตา (2556, น. 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและร่วมมือร่วมกันในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประภาพรณ รักเลี้ยง (2556, น. 123) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมตามความเหมาะสมตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมสนับสนุน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมรับผิดชอบผลงานที่ออกมา ร่วมภาคภูมิใจในผลงาน/รางวัลที่เกิดจากการร่วมกันปฏิบัติงานหรือรับข้อตำหนิตที่เกิดขึ้น นั่นคือ ร่วมทั้งผิดและชอบ

ทับทิม แสงอินทร์ (2559, น. 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีอิสระ โดยกระทำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การบริหารที่ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารขององค์กร โดยให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ โดยอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน



## 1.2 ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น เป็นวิธีการที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคคลเติบโต และประสบความสำเร็จในงาน สร้างความรับผิดชอบ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาคือความไม่สอดคล้องกันระหว่างความต้องการของบุคคลกับองค์การด้วย จึงมีผลดีต่อการบริหารงาน ดังนี้

1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ถ้าการเปลี่ยนแปลงถูกมองว่าเป็นสิ่งบังคับ ก็จะมีแนวโน้มที่จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมทำให้ความไม่พอใจของกลุ่มถูกเปิดเผยออกมา และสามารถยุติได้ โดยการอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา

3) ความผูกพันของบุคคลต่อองค์การมีมากขึ้น เพราะสมาชิกรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าในองค์การ

4) มีความไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การทำให้สมาชิกตั้งใจ และความต้องการของฝ่ายบริหาร ทำให้มีความไว้วางใจกันมากขึ้น อันนำไปสู่ความรับผิดชอบให้เกียรติและมีการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

5) การบริหารจะง่ายขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจผู้บริหารยอมรับการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานจะง่ายขึ้นการควบคุมจะน้อยลง สมาชิกมีความรับผิดชอบมากขึ้น

6) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น การรวมความรู้ความสามารถของผู้รู้ในหลายสาขาที่แตกต่างกันทำให้การตัดสินใจรอบคอบขึ้น

7) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้นอันเป็นการพัฒนาการสื่อสารแบบสองทางให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8) เป็นการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ

Anthony (1978, pp. 27-29) สรุปความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ก่อให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยปกติแล้วบุคคลย่อมมีธรรมชาติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องปรับตัวจากสภาพที่เคยชิน แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและร่วมดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนั้น เมื่อหน่วยงานมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบุคลากรในหน่วยงานก็สามารถรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ดีกว่าหน่วยงานที่ไม่ได้บริหารงานในลักษณะนี้

2) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และผู้บริหารกับสหภาพแรงงานราบรื่นขึ้นเนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มต่างๆ กล้าเปิดเผยความไม่พอใจต่างๆ ออกมา ทำให้ลดความสูญเสียต่างๆ อันเนื่องมาจากการขาดงาน การนัดหยุดงานหรือการทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ

3) ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อหน่วยงานมากขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของหน่วยงานทำให้พนักงานเกิดความนับถือตนเองและรู้ว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงาน ผลงานต่างๆ ของหน่วยงานมาจากความร่วมมือของทุกคนในหน่วยงานส่งผลให้เกิดความรักความผูกพันต่อหน่วยงาน

4) ทำให้มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น เมื่อพนักงานได้มีส่วนร่วมตัดสินใจกับฝ่ายบริหารพนักงานจะเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของฝ่ายบริหารได้ดีขึ้น และการบริหารลักษณะนี้ก็ช่วยให้ต่างฝ่ายต่างมีความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ต่างฝ่ายก็จะมีความรู้สึกไว้วางใจกันมากขึ้น การแก้ปัญหาก็สามารถดำเนินไปอย่างตรงไปตรงมา

5) ทำให้การบริหารพนักงานง่ายขึ้น เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความผูกพันต่อหน่วยงานและมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น ส่งผลให้สามารถลดจำนวนฝ่ายบริหารลงได้ เนื่องจากไม่ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและการได้มีส่วนร่วมก็ช่วยให้เขามีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งช่วยให้ยอมรับในอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารได้มากขึ้น

6) ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น เนื่องจากมีหลายคนมาช่วยกันคิดในเรื่องเดียวกันทำให้คิดได้รอบคอบยิ่งขึ้น ดังคำว่า “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” และการที่มีฝ่ายพนักงานมาช่วยตัดสินใจทำให้ฝ่ายบริหารได้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น

7) ทำให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น โดยปกติในหน่วยงานทั่วไปมักสื่อสารจากบนลงล่างมากกว่าจากล่างขึ้นบน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นช่องทางให้เกิดการสื่อสารจากล่างขึ้นบนได้ดีขึ้น

8) ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายได้ตรงกันและมีทิศทางการทำงานไปในทางเดียวกัน ทำให้ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

Davis (1981, p. 160) สรุปความสำคัญของการมีส่วนร่วมไว้ 14 ประการ คือ

- 1) เพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น
- 2) คุณภาพของงานดีขึ้น
- 3) ได้รับความคิดเห็นมากขึ้น
- 4) มีแรงจูงใจมากขึ้น

- 5) มีความรู้สึกยอมรับซึ่งกันและกัน
- 6) ทำให้นับถือตนเองมากขึ้น
- 7) มีความพึงพอใจต่องานสูงขึ้น
- 8) มีความร่วมมือกันมากขึ้น
- 9) ลดความเครียดลงได้
- 10) มีความผูกพันต่อเป้าหมายของงานสูงขึ้น
- 11) ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
- 12) ลดอัตราการเปลี่ยนงาน
- 13) ลดการขาดงาน
- 14) มีการสื่อสารกันดีขึ้น

Swansburg (1996, p. 399) ได้ประมวลความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากนักวิชาการหลายท่าน ทั้งด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม สาธารณสุข และการพยาบาล ดังนี้

- 1) พนักงานมีความไว้วางใจกันสูง และสนับสนุนซึ่งกันละกัน
- 2) ลดตำแหน่งของพนักงานที่มีตำแหน่งเท่ากัน ลดอัตราของพนักงานระดับบริหารลง
- 3) เพิ่มความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น
- 4) ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานโดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น
- 5) นิเทศงานด้วยตนเองกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้วินิจฉัยและแก้ปัญหาให้ผู้ปฏิบัติงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นการพัฒนาอาชีพ (Career development)
- 6) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 7) เข้าใจกฎระเบียบได้ชัดเจนขึ้น
- 8) เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลงานเพิ่มขึ้น
- 9) ทำให้เกิดทีมงานที่มีความร่วมมือร่วมใจกันมีแรงจูงใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ และทำให้เข้าใจองค์การได้ดียิ่งขึ้น
- 10) ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ
- 11) ลดการขาดงาน
- 12) เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิตในงาน รวมถึงปรับปรุงคุณภาพของงานเพิ่มการเรียนรู้ของงานให้มากขึ้น
- 13) เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้ปฏิบัติงาน

- 14) ได้รับความคิดใหม่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา
  - 15) แสดงให้เห็นถึงผู้นำที่มีความสามารถได้อย่างชัดเจน
  - 16) ช่วยให้คนงานเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของวิชาชีพได้อย่างชัดเจน
  - 17) ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน และสร้างความมั่นคงในงาน
  - 18) เพิ่มความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การจากการที่มีทัศนคติต่อองค์การในทางที่ดี
  - 19) การทำงานนอกเวลาลดลง
  - 20) ต้นทุนในการบริหารงานลดลง
  - 21) เป็นการส่งเสริมทักษะและช่วยให้คนงานได้ค้นพบความสามารถพิเศษของตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ
  - 22) เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน
  - 23) เกิดการยอมรับที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยทำให้เพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ การปรับตัวและการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศจากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้น
- Yukl (2006) ได้กล่าวถึงความสำคัญจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่
- 1) การตัดสินใจที่มีคุณภาพ การที่ผู้นำให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น เมื่อผู้ที่มีส่วนร่วมได้รับทราบข้อมูลและความรู้จากผู้นำ และเต็มใจที่จะร่วมมือเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ
  - 2) การยอมรับการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมทำให้เข้าใจธรรมชาติของปัญหาของการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และผู้มีส่วนร่วมมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบที่จะเกิดจากการตัดสินใจนั้น ซึ่งแนวโน้มที่จะเกิดความกลัวและความวิตกกังวลที่ไม่มีเหตุผลจะลดน้อยลงไปเมื่อใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม
  - 3) ความพึงพอใจในกระบวนการตัดสินใจ คนมีแนวโน้มที่จะรับรู้มากขึ้นว่าพวกเขาจะได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีและได้รับความเคารพ เมื่อพวกเขามีโอกาสที่จะแสดงทางเลือกและความต้องการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขา
  - 4) การพัฒนาทักษะของผู้มีส่วนร่วม ประสบการณ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจซับซ้อน จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมมีทักษะและความมั่นใจเพิ่มมากขึ้น

สมยศ นาวิการ (2545, น. 22-23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1) ตัดสินใจดีกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจในองค์การให้ดีขึ้น การแก้ปัญหาด้วยกลุ่มทำให้การวิเคราะห์ปัญหาและการสร้างทางเลือกแก้ปัญหาได้ดีกว่า ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการตัดสินใจมีมากขึ้น ความผูกพันของพนักงานต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจมีมากกว่า เพราะว่าพวกเขามีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ

2) ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น นี่คือผลติดตามมาจากการปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้น การตัดสินใจที่ดีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นเนื่องจากว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัดสินใจ พวกเขาย่อมมีความผูกพันต่อผลของการตัดสินใจที่ต้องการบรรลุถึงมากขึ้น ความผูกพันนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

3) กำลังใจและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้นการตัดสินใจที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมทำให้กำลังใจและความพอใจงานที่ทำของพนักงานสูงขึ้น พนักงานส่วนใหญ่พบว่า กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมสร้างความพอใจให้กับพวกเขามาก สิ่งเหล่านี้ทำให้พวกเขาพอใจงานที่ทำมากขึ้น พนักงานมีความพอใจงานที่ทำมากขึ้น เนื่องจากพวกเขามีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์การ

4) การออกจากงาน การขาดงาน และความเฉื่อยชาน้อยลง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยลดความเฉื่อยชา การขาดงาน การออกจากงานให้น้อยลง เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกที่ได้รับการยอมรับ ความผูกพันต่องาน และความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้น พวกเขาจะรู้สึกห่างเหิน คับอกคับใจและความไม่พอใจที่นำไปสู่ความเฉื่อยชา การออกจากงาน และการขาดงาน น้อยมาก ความเฉื่อยชาการออกจากงาน และการขาดงานค่อนข้างมากเป็นอาการโดยทั่วไปของความไม่พอใจของพนักงานอย่างหนึ่ง การลดความไม่พอใจด้วยการใช้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

5) การติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้งดีกว่า องค์การทุกแห่งต้องมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีต่อองค์การถ้าหากว่าความขัดแย้งถูกจัดการอย่างถูกต้อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารในการยุติความขัดแย้งอย่างเปิดเผยได้ ความขัดแย้งถูกยุติภายในกรอบของการมีส่วนร่วม

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2545, น. 9) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
- 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้หรือไม่
- 3) เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกันเกิดความมีน้ำใจ (Team spirit) และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
- 5) การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงาน มีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สมเดช สีแสง (2547, น. 230) ได้สรุปถึงความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานรวมกลุ่มกันใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญาและประสบการณ์ของแต่ละคนร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน มีข้อดี คือ

- 1) ผู้ที่รู้ปัญหาดีที่สุด และสามารถแก้ปัญหาได้ดีที่สุด คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหา มากที่สุดจะแก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด
- 2) บุคลากรได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการบริหาร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจและทำงานเต็มความสามารถ

สรุปความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ 3 ส่วน ประกอบด้วย

- 1) ที่เกิดกับหน่วยงาน โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในหน่วยงานดีขึ้น ความขัดแย้งลดลง ต้นทุนลดลงในขณะที่ผลผลิตเพิ่มขึ้น และหน่วยงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น
- 2) ที่เกิดกับผู้บริหาร โดยฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจของฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้ข้อมูลความคิดจากทุกฝ่ายและแสดงถึงความสามารถในการบริหารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3) ที่เกิดกับพนักงาน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกันเองดีขึ้น พนักงานมีความไว้วางใจกันสูง สามารถพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพได้ดีขึ้น มีความรับผิดชอบและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดต่างๆ ได้ดีขึ้น ในสังคมประชาธิปไตย จำเป็นต้องส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้บริหารจะทำอะไรคนเดียวไม่ได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและปฏิบัติงาน จึงถือว่าเป็นการใช้หลักประชาธิปไตยในการบริหารงานหรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีข้อดี ดังนี้ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545, น. 71)

- (1) ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
- (2) ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
- (3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- (4) ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
- (5) สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
- (6) ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
- (7) ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (8) ช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ ควรจะระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับมติของกลุ่มผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนที่จะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทำนองเดียวกัน

สมยศ นาวิการ (2545, น. 25 - 36) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพว่า อุปสรรคเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับหลายๆ ปัจจัย ดังนี้ อุปสรรคทางด้านองค์กรซึ่งจะยึดติดกับประเพณี ปรัชญา และค่านิยมขององค์กร คุณภาพของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร การขาดบรรยากาศสนับสนุน การขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม นอกจากอุปสรรคทางด้านองค์กรแล้ว อุปสรรคบางอย่างอาจเกิดขึ้นจากตัวผู้บริหารเองที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม เช่น ความไม่เข้าใจ การขาดความมั่นคงหรือความกลัวที่สูญเสียอำนาจการบริหารไป เป็นต้น ส่วนอุปสรรคทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชานั้น อาจเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถ ขาดความต้องการ การไม่รับรู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมและความกลัว นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคทางด้านสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับ

ข้อจำกัดด้านเวลา งานและอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม โดยสรุปแล้ว การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่ช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานในหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความรับผิดชอบ ต่อองค์การมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ พร้อมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด พื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสิ่งสำคัญจะต้องทราบถึง ประโยชน์ ข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่าง เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

### 1.3 แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญ และควรค่าแก่การรักษาขององค์การเป็นอย่างยิ่ง และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการองค์การซึ่งแนวคิดนี้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ปัจจุบัน และองค์การต่างให้การยอมรับและนำมา ประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้แนวคิดการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ในองค์การ ได้แก่ เรื่องการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูล การกำหนดระบบการให้รางวัล การเสริมสร้างทักษะ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยให้สมาชิก ทุกคนในองค์การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือแสดงความคิดเห็น และความต้องการของตน ในเรื่องต่างๆ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเริ่มได้รับความสนใจ ตั้งแต่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้น โดยก่อนหน้านั้นแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์มีอิทธิพลต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ช่วงนั้น คนงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารสั่งการ โดยฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกนึกคิดของ คนงานและมองคนงานเป็นเสมือนเครื่องจักร แม้ถึงช่วงที่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นอย่างชัดเจน แต่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ฝ่ายบริหารหันมาให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

Robert & Fred (1950, pp. 408 - 409) ได้ศึกษาว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนร่วมในการเข้าไปมีส่วนร่วมของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะ เป็นไปโดยตรง และมีลักษณะเป็นทางการซึ่งจะมีผลประโยชน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วม และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามในกรณีที่การมีส่วนร่วมของ สมาชิกเป็นไปโดยทางอ้อมและไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วมอาจจะไม่ได้เกิดจากผลประโยชน์ก็ได้ Robert & Fred ยังได้เสนอต่อไปอีกว่าในการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นก็คือ การเข้าไปแบ่งปันหรือ แบ่งส่วนในบางสิ่งบางอย่างที่กำลังดำเนินอยู่ ซึ่งการแบ่งปันต่างๆ มีความเกี่ยวพันกันและการมี ส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นในบริบททางสังคมนั้นๆ เอง นอกจากนี้ ในประเด็นเรื่องการปฏิบัติงานนั้น กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นผลผลิตที่ก่อให้เกิดสินค้าและบริการซึ่งจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับ



เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นการตอบแทนนั่นเอง ต่อมาแนวความคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของ Robert & Fred มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยหันมามุ่งเน้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจเกิดขึ้นโดยตัวผู้บริหาร เมื่อเวลาที่ต้องการประสานสิ่งต่างๆ ตลอดจนเป็นการควบคุมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะเป็น ผู้ซึ่งผลักดันผลสำเร็จให้แก่องค์การโดยผ่านผู้ใต้บังคับบัญชา มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดต่างๆ ภายในองค์การ Robert & Fred พิจารณาต่อไปว่า กระบวนการตัดสินใจมีความเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของการเลือกพฤติกรรมหนึ่งๆ ท่ามกลางทางเลือกมากมายที่ปรากฏอยู่ ซึ่งกระบวนการการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกบุคคล จะต้องมีความรู้พอสมควรต่อทางเลือกของพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลัง พิจารณาเพื่อทำการตัดสินใจอยู่ ขั้นตอนที่สอง คือ บุคคลผู้เข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องให้ความหมายของ ทางเลือกแต่ละอัน ซึ่งคำนิยามดังกล่าวจะมีความเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่เป็นไปได้มากที่สุด ตลอดจนมีความเป็นเหตุเป็นผลกัน สำหรับขั้นตอนสุดท้ายนั้นบุคคลจะต้องเลือกพฤติกรรมอันใด อันหนึ่งในท่ามกลางทางเลือกต่างๆ เหล่านั้นแล้วทำการตัดสินใจ พวกเขาเสนอว่าในองค์การหนึ่งๆ นั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้เพราะข้อเท็จจริงแล้วทางเลือกต่างๆ ถูกเสนอ และได้รับการยอมรับมาแล้วจากตัวผู้บริหาร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าร่วมถกเถียงข่าวสารกับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงประเด็นและความ เป็นเหตุเป็นผลต่างๆ ของบรรดาทางเลือกที่ถูกเสนอขึ้นมา

Likert (1961, p. 223) ได้เสนอผลงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน จะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ (Upward Communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่าง เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทน ทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ และ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายในบรรยากาศ ของความเป็นมิตรภาพ องค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี Likert ยังได้แสดงให้เห็นถึงสาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาของตนได้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างยอมรับนับถือและ ไว้วางใจกัน

2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์กร นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระ ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้องเพียงพอและเชื่อถือได้

3) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิกริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์กร การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้นและถูกต้องตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

4) การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงาน ให้มีการควบคุมตนเองและเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิหรือดูว่ากล่าว

5) ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

นอกจากนี้แล้ว Likert (1967, pp. 16 - 24) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ และเรียกว่าการบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1: เผด็จการ (System 1: Exploitative Authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวเป็นการบริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2: เผด็จการแบบมีศีลป (System 2: Benevolent Authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3: การปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4: กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4: Participative Group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

Vroom & Deci (1970, p. 16) พิจารณาปริมาณการมีส่วนร่วมในเชิงจิตวิทยาว่าเป็นปริมาณของอิทธิพลที่ปัจเจกบุคคลรู้สึกว่าได้เข้าไปร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมด้วยว่าบุคคลจะได้รับความพึงพอใจจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตัวเอง บุคคลจะพัฒนาความผูกพันที่มีต่องานและจะสามารถทำงานได้ดี ตลอดจนได้ดี ตลอดจนเมื่อเห็นได้ชัดเจนว่าตนเอง

สามารถขยายเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ปรัชญาแนวความคิดในการควบคุมตนเอง (Self - control or Self - regulation) มิใช่ควบคุมองค์การ (Organization Control)

House (1971, pp. 321 - 338) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้บรรยายลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เน้นไปที่การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Sharing of Information) การแบ่งปันอำนาจ (Sharing of Power) และการแบ่งปันอิทธิพล (Sharing of Influence) ภายในองค์การต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะนี้จะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่มีศักดิ์ศรีอย่างเท่าเทียมกัน และยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้อิทธิพลต่อการกระทำและการตัดสินใจของตน

Vroom & Yetton (1973, p. 13) ได้ร่วมกันศึกษาประเด็นเกี่ยวกับผู้นำในเรื่องของขอบเขตของการใช้อำนาจในการตัดสินใจที่นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมตามแนวทางของ Vroom & Yetton นั้น ผู้นำจะมีส่วนร่วมในปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นกลุ่มโดยการร่วมกับกลุ่มนั้นจะก่อให้เกิดประหมื่นทางเลือกต่างๆ และพยายามปรองดองกันในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่พยายามครอบงำกลุ่มเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาได้ถูกเสนอมาจากตน ตลอดจนยอมรับและสนับสนุนวิธีการแก้ปัญหาใดๆ ก็ตามที่กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมกันจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ได้เสนอมานี้แล้ว จะเห็นได้ว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารงานที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น เพื่อร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ต่อมา Strauss (1977, pp. 206 - 207) ได้ขยายความในประเด็นของการเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าในกระบวนการเข้าไปมีส่วนร่วมนั้นบุคคลจะต้องมีความชัดเจนต่อกระบวนการตัดสินใจและแบบแผนอิทธิพลอันแท้จริง เป็นไปได้ที่บางครั้งผู้บริหารประชุมร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เห็นว่าการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม แต่โดยแท้จริงแล้วเพื่อเป็นการให้กลุ่มลงนาม หรือรับรองข้อเสนอที่ผู้บริหารเสนอมานี้มากกว่าจะขอคำแนะนำ หรืออาจจะมีการกรณีที่ผู้บริหารชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนะความคิดเห็น แต่ผู้บริหารก็ปฏิเสธหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นดังกล่าว หรือแม้กระทั่งในบางกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะรู้สึกกลัวหรือเกรงใจผู้บริหาร ดังนั้นจึงไม่กล้าเสนอทางเลือกที่แตกต่างกับผู้บริหารก็อาจเป็นไปได้

Strauss เสนอว่า การมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นในการติดต่อที่ไม่เป็นทางการ โดยผ่านการประชุมที่เป็นทางการหรือผู้แทนที่เป็นทางการ ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารจะถกเถียงปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา และได้รับคำแนะนำจากพวกเขาในระหว่างการพักรับประทานอาหารกลางวัน พักทานกาแฟ หรือในงานเลี้ยงต่างๆ เป็นต้น

Sashkin (1982, pp. 110-113) ได้กล่าวถึง การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้พนักงานได้มีการวางแผน และควบคุมกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยตัวของเขาเอง อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และควบคุมงานได้ในลักษณะต่างๆ ตามความสำคัญที่แตกต่างกันไปซึ่ง Sashkin ได้เสนอวิธีสำคัญ 4 ประการ ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Participation in Goal Setting) มีความหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับกลุ่ม ได้มีส่วนร่วมในงานในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อที่พวกเขาจะได้พยายามทำให้งาน หรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเกิดผลงานที่ดี

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาหารือในหลายๆ โอกาส มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายของงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบในทางเลือกของการตัดสินใจ ตลอดจนตรวจสอบและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจต่าง ๆ

3) การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Participation in Problem Solving) เป็นความต้องการ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลนั้นๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงาน

4) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation in Change) การมีส่วนร่วมในรูปแบบนี้จะมีความยากและซับซ้อนและถือเป็นจุดที่สำคัญที่สุด ซึ่งรูปแบบนี้จะมาหลังจากการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลองค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

Bryman (1986, p. 139) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ

1) บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศจะมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า

2) จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล Individual Goal กับ Organization Goal ให้เท่าเทียมกัน

3) ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้น ถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

4) เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego – involved

Putti (1987, p. 186) ได้กล่าวถึง วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มี 8 รูปแบบ คือ

1) การวางแผนแบบสแกนลอน (the Scanlon Plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานเป็นทีมระหว่างคนงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

2) เจเคกรุป (JK Group) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำบางกลุ่มอาจจะได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative Hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ในบริษัท

4) ทีกรุป (T-group or Sensitivity) วิธีการนี้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมและพัฒนาคนสัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนต้องเข้าใจตนเองก่อน

5) การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร (Multiple Management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6) คิวซีซี (Quality Control Circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไข

7) แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee Approach for Participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (Participation and Team Building) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดเมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม

Ramesh & Rao (1990, pp. 24-25) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Likert (1967) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เน้นถึงความจำเป็นในการพิจารณาทั้งทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทุนว่าเป็นทรัพย์สินที่ต้องการจัดที่เหมาะสม Likert ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่รู้จักกันใน System 4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะขององค์การและผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ระบบที่ 1 เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว (Exploitative - authority) เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่ และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา (Benevolent - authority) เป็นความสัมพันธ์แบบนายจ้างกับบ่าว ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 เป็นการให้คำปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 เป็นการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างและลูกน้องในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารตามแนวคิดของ Swanburg (1996, pp. 391- 394)

1) การไว้วางใจกัน (Trust) การไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร

2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศสละ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and Objectives) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, น. 62-63) ได้ให้แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารมากกว่าใช้ศาสตร์ สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานให้เขามีส่วนร่วมปริมาณเท่าใด เป็นคำถามที่ตอบได้ยากมากซึ่งไม่มีสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงความสามารถในการจัดการของผู้บริหารแต่ละคน ดังนั้นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม อาจจำแนกได้ ดังนี้

1) การร่วมคิด หมายความว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานบางคน บางกลุ่ม หรือทั้งหมดร่วมคิด อาจจะเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม การร่วมคิดมีประโยชน์หลายประการต่อองค์การโดยทั่วไปก่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นการเปิดใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการคิดเป็นกระบวนการขั้นต้นของการดำเนินงาน สำหรับการเริ่มต้นด้วยการคิด ก็คือ การแสดงความเป็นเจ้าของตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2) การร่วมทำ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องนำผลของการร่วมคิดที่ได้ตักผลึกแล้วนำไปสู่การปฏิบัติในระยะเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในแต่ละคนในความแตกต่างที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงต่อองค์การ ดังนั้นการร่วมทำจะต้องคำนึงถึงทีมงานที่มีศักยภาพเป็นสำคัญ

3) ร่วมประเมินผลงาน หมายความว่า การประเมินผลงานต้องไม่มอบหมายให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะที่เรียกว่า ฝ่ายประเมินผล แต่การประเมินผลงานที่ดีจะต้องเป็นผลมาจากการกำหนดเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ โดยผู้ร่วมงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกได้มีโอกาสร่วมกันเสนอประเด็นที่ต้องการวัดผล พร้อมทั้งกำหนดค่าคะแนนที่เหมาะสม เมื่อได้คะแนนจากการวัดผลแล้วนำคะแนนดังกล่าวไปใช้ในการประเมินผล โดยเทียบกับเกณฑ์หรือเทียบเคียงกับการปฏิบัติในรอบปีที่ผ่านมาได้

4) ร่วมยอมรับในผลการประเมิน หมายความว่า ผลของการประเมินที่เกิดขึ้นจากเครื่องมือวัดผลที่มีคุณภาพ ผลของการประเมินจะปรากฏออกมาในรูปแบบลักษณะใดก็ต้องยอมรับและไม่ควรโยนความรับผิดชอบอันเกิดจากการปฏิบัติให้บุคคลใดหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้จะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งทีมงาน

5) ร่วมปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ หมายความว่า การปฏิบัติในทุกองค์การ เมื่อวงจรการปฏิบัติงานจบลง ผลของงานทั้งผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ มีความจำเป็นจะต้องเสนอแนะปรับปรุงการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นไป โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงตามความเหมาะสม เพื่อยกระดับวิธีการบริหารของตนเองต่อไป

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555, น. 209-211) ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 6 ประการ คือ

1) การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์การ มีการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตนและตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบด้วยความมีเหตุผลและคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

2) ความไว้วางใจกัน คือ แนวคิดที่เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงาน ฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว

3) การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ คือ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหาร ร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความเป็นอิสระที่จะรับผิดชอบและสามารถดูแลตนเองได้ คือ ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการคิด การตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ

5) ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานร่วมกัน คือ การที่แต่ละคนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์การ

6) การให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ



กนกวรณ บราณสาร (2560, น. 33) ได้สังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการมีส่วนร่วมสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าเป็นหลักสำคัญๆ มี 5 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ
- 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 3) ด้านการมีส่วนร่วมปฏิบัติการ
- 4) ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล
- 5) ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

#### 1.4 องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1977, pp. 59-79) ได้เสนอแนวคิดในการจำแนกองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ
- 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

Anthony (1978, p. 35) ได้ระบุถึงลักษณะสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Subordinate Involvement) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตน และตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบด้วยความรอบคอบ มีเหตุผล และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก

2) สิ่งที่ตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ (Involvement In Important Decisions or Issue) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยความสำคัญดังกล่าวเป็นความสำคัญของทั้งองค์การและตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บริหารเลือกเฉพาะเรื่องที่ไม่สำคัญหรือไม่เกี่ยวข้องมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมลักษณะเช่นนี้ไม่ใช่ลักษณะที่ถูกต้องของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3) มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Shared Authority) ตามหลักการแล้ว การแบ่งอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ทำให้อำนาจของผู้บริหารลดลง แต่การแบ่งอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบต่องานมากขึ้น ถ้าผู้บริหารกลัวการเสียอำนาจส่วนนี้และไม่ยอมแบ่งอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้

Davis and Newstrom (1985, pp. 195-196) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ

- 1) การจัดบรรยากาศของการมีส่วนร่วม (Environment) ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 2) องค์การ (Organization)
- 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) ผู้ร่วมงาน (Employee) ซึ่งผู้บริหารมีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหาร
- 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology) มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Swansburg (1996, pp. 391 - 394) ศาสตราจารย์ ผู้บริหารทางการศึกษาของโรงเรียนพยาบาลแห่งวิทยาลัยทางการแพทย์จอร์เจีย ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

- 1) การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน
- 2) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ให้แนวคิดว่าคุณคนไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ
- 3) ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ให้แนวคิดว่าเป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน ความมีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

4) การไว้วางใจกัน (trust) ให้แนวคิดว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับวางใจจากผู้บริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะการบริหารดังกล่าวมีลักษณะที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การยอมรับฟังข้อเสนอแนะจากฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมกันแก้ไขปัญหาลดลดจนความรู้สึกถึงความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนเอง ภายหลังจากที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิดความพึงพอใจ

5) ลักษณะด้านอื่นๆ (Other Characteristics) การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรที่จะต้องมีปัจจัยที่ครอบคลุมหลายๆ ด้าน แต่ควรจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจมิใช่บังคับ บรรยากาศองค์การ ถือว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มขึ้นโดยมีผู้ให้การสนับสนุน โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความกระตือรือร้น สภาพแวดล้อมในองค์การถือได้ว่ามีส่วนสนับสนุนส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การพึงระลึกว่า เงื่อนไขต่างๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นสิ่งที่เป็นจริง ผู้บริหารควรจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ และให้การสนับสนุนส่งเสริม

White (1999, p. 5) การบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าอะไรควรทำและทำอย่างไร มิติที่ 2 มีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาลงมือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ มิติที่ 3 มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และมิติที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมิน

สมยศ นาวิการ (2545, น. 25-26) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 ประการดังนี้

1) การไว้เนื้อเชื่อใจกัน ได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่จะร่วมมือ คบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2) การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวตั้ง และแนวนาน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน และพัฒนางานด้านต่างๆ เพื่อผลสำเร็จของงาน

3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลักและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในผลของการตัดสินใจนั้นๆ

4) การทำงานเป็นทีม หมายถึงการทำงานโดยรวมเอาบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ ซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัตถุประสงค์และการเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารเพื่อความมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ดังนี้ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติการ โดยการมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาลงมือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล การแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารมีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหาร การทำงานเป็นทีม มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม และมีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวขนานการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความยืดหยุ่นผูกพัน ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน การไว้วางใจกัน

### 1.5 ประเภทของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Arnstien (1969, pp. 215-217) เห็นว่า การมีส่วนร่วมจะมีลักษณะมากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาว่าผู้นำเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการใช้อำนาจและมีบทบาทในการควบคุมได้เท่าใด ซึ่งเป็นข้อบ่งบอกถึงภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic leadership) ว่ามีสูงหรือต่ำ Arnstien ได้ใช้อำนาจการตัดสินใจเป็นเกณฑ์ในการบ่งบอกการมีส่วนร่วมโดยสรุปเป็นขั้นบันได (Participation ladder) 8 ขั้น และใน 8 ขั้นจัดได้เป็น 3 กลุ่ม หรือ 3 ประเภท ดังนี้

#### 1) การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม ได้แก่

ขั้นที่ 1 ขั้นจัดฉาก (Manipulation) เป็นการเข้ามามีบทบาทในกิจกรรมหนึ่งๆ โดยมีได้มุ่งหวังจะเข้ามาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหาร แต่แฝงพฤติกรรมไว้เพียงเพื่อต้องการแสดงออกหรืออวดตนเองให้คนอื่นสนใจหรือรู้จักเท่านั้น คล้ายกับการจัดฉากแสดง บางท่านเรียกว่าขั้นหุ่นเชิด

ขั้นที่ 2 ขั้นบำบัดรักษา (Therapy) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความมุ่งหวังที่จะให้ทุกคนเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ คล้ายกับหมอรักษาคนไข้ เมื่อวินิจฉัยโรคแล้วก็สั่งยาให้รับประทานและให้พักผ่อน คนไข้จะต้องปฏิบัติตามอย่างเดียว

#### 2) การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือร่วมเพียงบางส่วน ได้แก่

ขั้นที่ 3 ขั้นแจ้งข่าวสาร (Informing) เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารเพียงเล็กน้อย คล้ายกับเมื่อมีการประชุม ประธานในที่ประชุมจะเป็นผู้พูดเพื่อชี้แจงนโยบาย วิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย ฯลฯ เป็นส่วนใหญ่เพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้ที่ประชุมซักถามข้อสงสัยในตอนท้ายแล้วก็ปิดประชุม ซึ่งจะเป็นลักษณะเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่

ประชาสัมพันธ์ที่มีหน้าที่คอยชี้แจงตอบคำถามของผู้มาติดต่องานเท่านั้น ไม่มีการเสวนากันไปมากกว่านี้

ขั้นที่ 4 ขั้นให้คำปรึกษา (Consultation) การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้เหมือนกับการนิเทศงานของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เมื่อผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอะไร ผู้บริหารจะรับฟังแต่จะปฏิบัติตามหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง อย่างไรก็ตาม วิธีการนี้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมมากกว่าขั้นแจ้งข่าวสาร

ขั้นที่ 5 ขั้นปลอบใจ (Placation) เป็นลักษณะที่ผู้นำทำที่ว่าเห็นด้วย มีท่าทีคล้อยตาม มีความเห็นใจ กระทื่อหรือร้อนที่จะทำตามข้อเสนอของผู้ตาม หรือคล้ายกับการปลอบและให้กำลังใจผู้มีปัญหา แต่ในส่วนลึกลับได้เห็นด้วยกับข้อเสนออื่นๆ เลย ซึ่งอาจเป็นเพราะข้อเสนอแนะนั้นไม่ตรงกับแนวความคิดของผู้บริหารก็ได้

3) การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงคือมีอำนาจและบทบาทมาก

ขั้นที่ 6 ขั้นเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เป็นการมีส่วนร่วมที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจ ซึ่งคล้ายกับการดำเนินกิจกรรมของห้างหุ้นส่วน

ขั้นที่ 7 ขั้นมอบอำนาจ (Delegated Power) เป็นการที่ผู้มีอำนาจมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามปฏิบัติงานแทน การมอบอำนาจเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่เท่ากับผู้มีอำนาจทุกประการ และมีอิสระในการแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้รับมอบอำนาจเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร นับว่าเป็นการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมการบริหารมากขึ้น

ขั้นที่ 8 ขั้นควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) เป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในกระบวนการบริหารอย่างแท้จริง มีอำนาจและบทบาทหน้าที่ในองค์การมากที่สุด บางท่านเรียกขั้นนี้ว่าขั้นอำนาจและควบคุม (Power and Control)

Cohen and Uphoff (1977, pp. 219-220) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิด คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งเป็นการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นของกิจกรรมและต้องตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ซึ่งเป็นไปในรูปแบบของการเข้าร่วมโดยให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร ด้านการเข้าร่วมบริหารและการร่วมมือร่วมใจ

3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุประสงค์หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดแสดงถึงการปรับปรุงการมีส่วนร่วมต่อไปด้วย

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547, น. 18) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมโดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมโดยตรง คือ การมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเป็นสำคัญดังนั้นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้า โครงการ มักจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษาที่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพการมีส่วนร่วมโดยตรง จึงมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าเป็นการร่วมอย่างเป็นทางการ และมักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งแต่งตั้ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม ซึ่งเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้ร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการสนับสนุนส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น บริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ เป็นต้น

แม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นที่ยอมรับ และมีความสำคัญต่อการบริหารงานตามวิทยาการสมัยใหม่และนักบริหารทุกองค์การต่างต้องการให้เกิดบรรยากาศการทำงานเช่นนี้ก็ตาม แต่บรรยากาศเช่นนี้มีใช้จะเกิดขึ้นได้ง่ายๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความปรารถนาร่วมกันที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงจะเกิดขึ้นได้ ในขณะเดียวกัน ถ้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือทั้งสองฝ่ายไม่พึงปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมย่อมจะไม่มีทางเกิดขึ้นได้ จึงกล่าวได้ว่าปัจจัยทั้งสองดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้บริหารหรือผู้นำ นับว่าสำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก เพราะถ้าหากว่าผู้บริหารไม่มีความต้องการที่จะให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้ว ก็คงยากที่จะเกิดบรรยากาศการทำงานแบบประชาธิปไตย แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียกร้องก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหารมีบุคลิกและปรารถนาที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแล้ว การมีส่วนร่วมในการบริหารย่อมเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงาน เพราะการจะนำวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ นั้น มิใช่ว่าจะใช้ได้ทุกสถานการณ์บางครั้งนำไปใช้กับองค์การหนึ่งแล้วเกิดความสำเร็จ แต่เมื่อนำไปใช้กับอีกองค์การหนึ่งอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ เช่น เวลา สถานที่ ภาวะผู้นำ สถานการณ์ วิถีชีวิตของคนแต่ละสังคม เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องตระหนักในเรื่องเหล่านี้และพิจารณาว่า ในสถานการณ์ใดควรจะใช้เทคนิคการบริหารแบบใด

2) ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม แม้ว่าผู้บริหารปรารถนาจะให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพียงใด ไม่ว่าจะสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยหรือออกคำสั่งก็ตาม แต่หากผู้ปฏิบัติหรือผู้ตามไม่เต็มใจ ไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการบริหารก็จะไม่เกิด ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น ทุกคนจะต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เกิดผลงาน องค์การจะอยู่ได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับพนักงานหรือผู้ตาม ถ้าหากไม่ร่วมมือไม่ทุ่มเทการทำงานให้แก่องค์การ องค์การก็ต้องสิ้นสลายและเมื่อนั้นทุกคนในองค์การก็จะหมดงานทำ เป็นต้น ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามเข้าใจในวัตถุประสงค์ก็จะให้ความร่วมมือและทุ่มเทกำลังสติปัญญา ความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์ต่างก็มีความรักและความผูกพันกับองค์การเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว การตบมือข้างเดียวไม่ดังฉันใด เปรียบได้กับผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่ไม่มีการประสานร่วมมือกันฉันนั้น ดังนั้นทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องมีความตระหนักร่วมกันในสิ่งสำคัญดังกล่าว ผู้บริหารมีหน้าที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมในการทำงานเมื่อบุคคลมีโอกาสดแสดงความสามารถในศักยภาพของตนร่วมกำหนดเป้าหมายหรือร่วมตัดสินใจในการทำงาน ย่อมจะทำให้เกิดการผูกมัดในเชิงจิตวิทยา (Psychological Commitment) และจะเป็นพลังใจให้เกิดความกระตือรือร้นให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายมากไปกว่านั้น และจะเป็นผลให้องค์การมีการพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าต่อไป ผลของการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับทราบข้อมูลข่าวสาร กำหนดปัญหาและความต้องการของตนเอง และการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ถ้าหากสามารถบริหารการมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสมแล้ว การบริหารงานก็จะเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าประเภทของการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลายประเภทตามแต่ละมุมมองแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม 2. การมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือร่วมเพียงบางส่วน 3. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงคือมีอำนาจและบทบาทมาก นอกจากนี้ยังแบ่งเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง และการมีส่วนร่วมโดยอ้อม ซึ่งการมีส่วนร่วมโดยตรง ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งผู้ศึกษาเลือกประเภทแบบการมีส่วนร่วมของ เมตต์ เมตต์การุณจิต ที่แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การมีส่วนร่วมโดยตรง และการมีส่วนร่วมโดยอ้อม มาใช้ในการศึกษานี้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการบริหารซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง ควรจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษาให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มี

ประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรง นอกจากนี้ ในส่วนของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาจจะไม่ได้รับร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการสนับสนุนส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น บริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุ อุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ ก็จะเป็นการมีส่วนร่วมโดยอ้อม

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเลือกศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑสถานวิทยาศาสตร์แห่งชาติ ซึ่งแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ดังตารางที่ 2.1





ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยด้านการบริหาร แบบมีส่วนร่วม	ซูชาติ พวงจิตร (2555)	กนกวรรณ บุราณสาร (2560)	Likert (1961)	House (1971)	Sashkin (1982)	Bryman (1986)	Putti (1987)	Swanburg (1996)	ความถี่
1. ความไว้วางใจ	✓		✓	✓		✓	✓	✓	6
2. ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน	✓					✓	✓	✓	4
3. การร่วมกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓			✓		✓	5
5. การกระจายอำนาจตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
6. การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี	✓		✓	✓					3
7. การพัฒนาบุคลากรและ การฝึกอบรม			✓				✓	✓	3
8. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์		✓		✓					2
9. การจัดบรรยากาศของ การมีส่วนร่วม						✓		✓	2
10. การกระตุ้นจิตใจ ในการปฏิบัติงาน			✓			✓			2
11. การทำงานเป็นทีม							✓		1

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นว่าจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาจากความสอดคล้องกับบริบทของ องค์กรที่ทำการศึกษา และเลือกความถี่ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป จึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการบริหารแบบ มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้มีทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ความยึดมั่นผูกพัน ต่อกัน 3) การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน 5) การกระจายอำนาจตัดสินใจ 6) การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และ 7) การพัฒนาบุคลากรและ การฝึกอบรม โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

## 1) ความไว้วางใจกัน

มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความไว้วางใจกันไว้ ดังนี้

Cook and Wall (1980) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

Swanberg (1990 อ้างถึงใน ชิตพล สุวรรณผา, 2556, น. 19) ได้กล่าวว่า ความไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับไว้วางใจกันจากผู้บริหาร ผู้ทำงานย่อมรู้จักงานของเขาดีกว่าใครๆ บุคคลจะมีความรับผิดชอบในงานของตนหากผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พวกเขาให้ถูกต้อง

Whithney (1996 อ้างถึงใน นิติพงษ์ แก้วกัลยา, 2556, น. 18) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ

ชิตพล สุวรรณผา (2556, น. 20) ได้สรุปว่า ความไว้วางใจ เป็นระดับของความคาดหวัง การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการแสดงออกของผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความสามารถ น่าเชื่อถือ เปิดเผย จริงใจ โดยผ่านการแสดงออกทางวาจา หรือการกระทำ

ไพลิน ทิพย์करण (2558, น. 27) ได้สรุปว่า ความไว้วางใจ เป็นระดับของความคาดหวัง การรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการแสดงออกของผู้บริหารว่าเป็นผู้มีความสามารถ น่าเชื่อถือ เปิดเผย จริงใจ โดยผ่านการแสดงออกทางวาจาหรือการกระทำ

กมลชนก ศรีวรรณ (2561, น. 43) ได้สรุปว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ รวมถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้บริหาร โดยผ่านการแสดงออกทางวาจาหรือการกระทำ

จากความหมายของความไว้วางใจข้างต้นสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มีให้กับบุคคลอื่น โดยเชื่อว่าบุคคลนั้นจะซื่อสัตย์ ไม่ทำร้าย หรือเอาเปรียบเขา ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน จนก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีๆ ต่อกัน โดยผ่านการแสดงออกทางวาจาหรือการกระทำ เช่น ความตั้งใจที่จะทำสิ่งดีๆ ให้กัน ให้ความร่วมมือในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยใจจริง จนเกิดความภักดีต่อกัน

## 2) ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อกันไว้ ดังนี้

Swanburg (1996, pp. 391-394) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศสาคะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้นจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

Perrin (2005) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ คือ พนักงานมีความมุ่งมั่นและใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ อุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงานและภาพรวมขององค์การ

Gallup (2013) ได้ให้ความหมายความยึดมั่นผูกพันว่า เป็นการที่พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในงานปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย และได้แบ่งประเภทความความยึดมั่นผูกพันออกเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ยึดมั่นผูกพัน (engaged) หมายถึง พนักงานที่ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความรู้สึกผูกพันกับงานและน่าจะมีส่วนเสริมสร้างในทางบวกให้กับองค์การ 2) ไม่ยึดมั่นผูกพัน (not engaged) หมายถึง พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นพยายามน้อยที่จะบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ขององค์การ และ 3) แสดงออกถึงความไม่ยึดมั่นผูกพันอย่างเด่นชัด (actively disengaged) หมายถึง พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และไม่มีผลผลิตในการทำงาน แล้วยังแผ่ขยายพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ออกมาซึ่งเพื่อนร่วมงานด้วย และจากการสำรวจของ Gallup ในช่วงปี 2011-2013 พบว่า ประเทศไทยมีพนักงานจำนวนมากประมาณ 84% ไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีเพียง 14% ที่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน

กมลชนก ศรีวรรณ (2561, น. 46) สรุปว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกที่ดีซึ่งแสดงออกมาในการลักษณะของการยอมรับเป้าหมายวัตถุประสงค์ ขยันหมั่นเพียร อุทิศสาคะ เต็มใจและใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ยึดมั่นปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน เกิดความผูกพันต่อกันโดยเกิดจากการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ซึ่งประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุตสาหะ จนทำให้ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษการที่พนักงานรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความยินดีที่จะใช้สติปัญญา ของตน เพื่ออุทิศพลังกายพลังใจเพื่อผลักดันให้งานของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ โดยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมในการทำงาน ความรู้สึกในแง่บวกที่มีต่องาน สังคมและองค์กร ตลอดจนยินดีที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป โดยความยึดมั่นผูกพันต่อกันสามารถแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านสติปัญญา หมายถึง พนักงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถรวมทั้งศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ มีทัศนคติเชิงบวกต่องานคิดหาแนวทางเพื่อปรับปรุงงานขององค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด 2) ด้านสังคม หมายถึงความสัมพันธ์ของพนักงานและเพื่อนร่วมงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) ด้านความรู้สึก หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวกต่องานเต็มใจ ทำงานอย่างต่อเนื่องแม้จะทำให้ตนเองรู้สึกถึงเครียด มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร

### 3) การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานไว้ ดังนี้

Swanburg (1996, pp. 391-394) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน (Goals and Objectives) หมายถึง การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

บรรชา บุญสิงห์ (2556, น. 23) ได้สรุปว่า การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย และร่วมรับผิดชอบดำเนินการ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันในองค์กร มีทิศทางในการทำงาน และทำให้การวางแผนงานควบคุมง่ายขึ้น

กมลชนก ศรีวรรณ (2561, น. 46) ได้สรุปว่า การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หมายถึง การร่วมกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันในองค์กร ให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความรับผิดชอบร่วมกันและสามารถควบคุมการทำงานได้ง่ายขึ้น

จากความหมายของการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานข้างต้นสรุปได้ว่า การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานเพื่อที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกันในองค์การ ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถควบคุมการทำงานได้ง่ายขึ้น

#### 4) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความมีอิสระในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Breugh (1985) ให้ความหมายของความมีอิสระในการทำงานว่า คือ บุคคลมีความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาบุคคลในสาขาวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการตัดสินใจอย่างอิสระพร้อมที่จะเผชิญสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีความตระหนักในอำนาจหน้าที่ของตนเอง สามารถควบคุมดูแลตนเองได้

Swanburg (1996, pp. 391 – 394) กล่าวว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

ชิตพล สุวรรณผา (2556, น. 27) ได้สรุปว่า ความมีอิสระในงาน หมายถึง การที่พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานไม่ถูกควบคุม มีอิสระในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับงานของตนเอง โดยสามารถออกแบบลักษณะของงานวางแผนการปฏิบัติงาน เลือกวิธีปฏิบัติงาน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน เวลาหยุดพักผ่อน เสนองานใหม่ เสนอความคิดและนามาใช้อัตราความเร็วของการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการกำหนดบทบาทการปฏิบัติงานของตนเอง การให้อิสระแก่บุคคลในการปฏิบัติงานมากขึ้นจะมีประโยชน์ต่อความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน เนื่องจากบุคคลมีอิสระในการปฏิบัติงานของตนเอง เพิ่มความยึดมั่นต่อองค์การ และมุ่งปฏิบัติงานที่ปลอดภัยให้เกิดแก่องค์การที่ตนยึดมั่น

ไพลิน ทิพย์กรรม (2558, น. 33) ได้สรุปความหมายของความเป็นอิสระแห่งตนไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทั้งในด้านความคิดและการกระทำ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่บุคคลสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระภายในขอบเขตการตัดสินใจที่ได้รับหรือที่มีอยู่ โดยไม่พึ่งพาบุคคลอื่นหรืออยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบุคคลอื่น

กมลชนก ศรีวรรณ (2561, น. 46) ได้สรุปว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงานไม่ถูกควบคุม มีอิสระในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง มีอิสระในการกำหนดวิธีการทำงาน มีอิสระในการกำหนดตารางการทำงาน และมีอิสระในการกำหนดเกณฑ์

จากความหมายของความมีอิสระในการปฏิบัติงานข้างต้น สรุปได้ว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ และเสรีภาพสามารถใช้ดุลพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงาน และวิธีการทำงานในงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก ซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และรู้สึกว่าการที่จะทุ่มเทกำลัง ความสามารถเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ออกมาเพื่อพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

#### 5) การกระจายอำนาจตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจตัดสินใจ ว่าหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชายินยอม อนุญาต ถ่ายโอนภารกิจ การตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ทักษะ ทรัพยากร และประสบการณ์ในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ฉับไว ทันต่อสถานการณ์และความเร่งด่วน หรือสามารถอธิบายได้ว่าเป็นวิธีการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้ในการที่นำตนเองได้อย่างไร (Lead to learn how to lead themselves)

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2556) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ใกล้หน้างานที่สุด ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น สามารถตัดสินใจได้ตามลำดับขั้นที่กำหนด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการกระจายอำนาจตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยฝ่ายต่างๆ ได้ร่วมเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน

## 6) การสื่อสารภายในองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กรไว้ ดังนี้  
Zaramba (2003, p. 5) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรว่า การสื่อสารใน  
องค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับ  
ทราบกิจกรรมต่างๆ อีกด้วย

Deetz (2004) ได้อธิบายความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร คือ  
กระบวนการกลางที่ผ่านการใช้ข้อมูลร่วมกันพนักงานสร้างความสัมพันธ์ให้มีความหมาย และ “สร้าง”  
วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม กระบวนการนี้คือการรวมกันของผู้คน ข้อความ ความหมาย การ  
ปฏิบัติ วัตถุประสงค์

Kennan and Hazleton (2006) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายใน  
องค์กร หมายถึง การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ  
ที่ต้องการประชาสัมพันธ์

O'Rourke (2011) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง  
การสื่อสารกับบุคคลอื่นที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบขององค์กร โดยมีการรับส่งข้อมูลผ่านหลายชั้น  
ขั้นตอนตามลำดับตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร มีระบบการสื่อสารที่หลากหลาย และมีการปรึกษากัน  
ในเรื่องกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำงานขององค์กร

พลลภ โควรรณศรี (2555) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร  
หมายถึงการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันระหว่าง  
ตำแหน่งในองค์กร เพื่อเข้าใจและดำเนินงานสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาณุพงศ์ ชินศุภลักษณ์ (2556) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร คือ  
กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่างๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใด  
วิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและ  
ตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล  
และการสื่อสารองค์กร

พิริยา ศิริวรรณ (2559, น. 43) ได้สรุปว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุก  
องค์กรถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะส่งผลให้เกิดความร่วมมืออันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร  
ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี ทำให้อ  
องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ถูกต้องตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ อันจะนำไปสู่  
ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ได้ การสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง ตรงไปตรงมาใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย จะสามารถ  
เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดการบริหารจัดการ  
จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามยุคตามสมัยเพียงใด การสื่อสารภายในองค์กรก็ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญ

ที่ควรใช้ให้เกิดประโยชน์ ใช้ในการสื่อสารไปในทิศทางเชิงบวก โดยอาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ให้มากขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางสำหรับการสื่อสารภายในองค์กรต่อไป

จากความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การสื่อสารระหว่างองค์กรกับบุคลากรภายในองค์กรที่ถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนขององค์กรต่อบุคลากร การบอกข้อเท็จจริงที่เป็นรูปธรรม รู้ความสำเร็จของงาน เป้าหมายที่ชัดเจน และการที่องค์กรพร้อมให้ความช่วยเหลืออย่างทันทีและใกล้ชิด รู้จักและเข้าใจคนในองค์กร ทั้งพฤติกรรม ทักษะ ความสนใจ รูปแบบการใช้ชีวิต สร้างการเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ออกแบบเครื่องมือวิธีการที่สอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กร กับลักษณะของงาน ความสนใจ รูปแบบการใช้ชีวิต การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันในช่วงที่เหมาะสม รวมทั้งองค์กรต้องเปิดใจและใจกว้างพอที่จะรับฟัง เปิดรับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ หมั่นสำรวจข้อมูลและติดตาม ทั้งการช่วยกันดูแล มีการชื่นชม หรือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น

#### 7) การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

John, M. Ivancevich (2001, p. 379) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรม รวมถึงการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่พยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

Louis, R. Gomez-Mejia and Others (2001, p. 260) เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต

Randy, L. Desimone John M. Werrner and David, M. Harris (2002, p. 2) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผน โดยที่กิจกรรมดังกล่าวได้มีการออกแบบโดยองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและบูรณาการแผนระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ



ศุภชัย ยาวะประภาช (2548, น. 182-184) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี อันเป็นผลดีต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 5) การฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 6) เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรได้ในที่สุด

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม หมายถึง การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรในองค์กรได้รับความรู้และพัฒนาทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานปัจจุบัน โดยการเรียนรู้หรือฝึกฝนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบด้วยความชำนาญและคล่องแคล่วซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ทักษะและได้รับประสบการณ์ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่เฉพาะงานในปัจจุบันแต่รวมไปถึงงานในอนาคต ซึ่งเป็นการเตรียมการให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและทักษะมากขึ้นเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเจริญก้าวหน้าต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### 2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยแสดงความรู้สึกออกมาในรูปของความศรัทธา การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะดำรงสถานการณืเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และจากการศึกษาทบทวนในเรื่องความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัย และวารสารต่างๆ ซึ่งได้มีนักทฤษฎี นักวิชาการ และผู้ที่ศึกษาได้ให้นิยามความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่หลากหลาย ดังนี้

Buchanan (1974, p. 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การ

Buchan ยังได้อธิบายความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การ (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การว่าเป็นไปในทางเดียวกันกับตน
- 2) ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์การ
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

Steers (1977, p. 46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์การ และเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ

สตีแยร์ส และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979, pp. 303-304) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์การ (Organizational Attachment) ได้แก่

- 1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่ง
- 2) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์การและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์การหรือความเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Attachment, Organizational Memberships) ทั้งนี้ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีการขาดงาน และการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ จะนำผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำและมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3) การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์การ (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์การหรือออกจากองค์การ

Northcraft and Neale (1991, p. 290) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นพลังของความสัมพันธ์ในการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความรู้สึกผูกพันต่อเฉพาะองค์การ ซึ่งไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่หมายถึงความรักและห่วงหา ความสนใจและเอาใจใส่ต่อองค์การเพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น จะถูกบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การรักษาความสำเร็จนั้นให้อยู่อย่างยั่งยืน

Dunham et al. (1994, p. 370) ได้สรุปความหมายตามทัศนะของ Meyer ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกกับองค์การ ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมในองค์การ

2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง การที่พนักงานอยู่กับองค์การโดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน

3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์การ

วันดี วงศ์ธรรม (2556, น. 8) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความหมายคือ ความภูมิใจในองค์การและการยอมรับจุดหมายขององค์การ โดยยึดมั่นในองค์การ และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ

แสนพล ศรีภูธร (2559, น. 11) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การในทางที่ดี และต้องการที่จะอยู่กับองค์การให้ยาวนานที่สุด โดยไม่คิดที่จะลาออกจากองค์การไป ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะของความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน

สุคนธ์ แข็งขัน (2560, น. 9) ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลของบุคลากรขององค์การ ที่สะท้อนถึงความรู้สึกต่อองค์การเสมือนเป็นเจ้าของ มีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายองค์การ อีกทั้งยังเป็นบุคคลที่ชักนำ ชักจูง บุคลากรคนอื่นๆ ให้เกิดความรัก ภักดี และรู้สึกภาคภูมิใจเสมือนเป็นเจ้าของร่วมกันภายในองค์การ

จะเห็นว่า ความหมายของความผูกพันที่เน้นด้านพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กร เป็นลักษณะการแสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียว มีความจงรักภักดีและมีความต้องการที่จะดำรงเป็นสมาชิกภาพขององค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตัวเองเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยแสดงออกมาในรูปแบบของความศรัทธา ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร ความทุ่มเท มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี ความยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร อีกทั้งความมุ่งมั่นที่จะดำรงสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

## 2.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974, p. 533) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

- 1) สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกขององค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน
- 2) เป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรนั่นเอง
- 3) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพราะเห็นว่าการเป็นหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
- 4) เป็นตัวทำให้บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร
- 5) ช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง
- 6) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

Meyer and Allen (1997, pp. 24-36) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

- 1) ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออกและพฤติกรรม การลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด

2) ความผูกพันด้านความรู้สึก มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจางานของบุคลากร แต่ไม่พบความสัมพันธ์นี้กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานอย่างจงใจกับปฏิภริยาระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกกับด้านการคงอยู่กับองค์กร และพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

3) บุคลากรที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูง จะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าบุคลากรที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร

4) บุคลากรที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานสูง จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยจะพบมากในความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบและไม่มีความสัมพันธ์

Fazzil (1994, pp. 17-19) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีต่อพนักงานเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป

ธนันท์ ทะสุใจ (2547, น. 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก เพราะทำให้องค์กรได้มาซึ่งพนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ศักดิ์ชัย ภักดีสนวน (2551, น. 17-18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ต่อไปนี้

- 1) เป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร
- 2) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร
- 3) เป็นแรงผลักดันให้บุคลากรที่มีความผูกพันทำงานได้ผลการปฏิบัติงานออกมาที่ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร สามารถสะท้อนความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะที่ยาวนานกว่าความพึงพอใจ
- 4) ช่วยความเสี่ยงจากการควบคุมจากภายนอก
- 5) สามารถนำไปใช้ในการทำนายอัตราการเข้า-ออกของบุคลากรในองค์กรได้

วรรณดี อ่อนแย้ม (2554, น. 19) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

- 1) ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและการออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจ
- 2) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันของสมาชิกทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่
- 3) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- 4) มีส่วนเสริมสร้างควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

ปรียาพร พาสนาวุฒิพงศ์ กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันว่า การคงอยู่ของพนักงานการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์การกับการคงอยู่ของพนักงานพบว่ามี การศึกษาผ่านปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัย

- 1) ความตั้งใจที่จะหางาน การวิเคราะห์ห่อภิมานของแมทธิว และซาเจค (Mathieu and Zajac) พบว่า ความผูกพันกับองค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะหางาน

- 2) ความตั้งใจลาออก การวิเคราะห์ห่อภิมานของแมทธิว และซาเจค (Mathieu and Zajac) การศึกษาของไอเวอร์สัน และบัททิกีก (Iverson and Buttigieg) ในกลุ่มพนักงานดับเพลิง ในออสเตรเลีย จำนวน 505 คน และการศึกษาของดันแฮมและคณะ (Dunham et al) พบว่า ความผูกพันกับองค์การโดยรวม ความผูกพันกับองค์การด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออก ส่วนความผูกพันกับองค์การด้านคงอยู่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออก

- 3) ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ และพฤติกรรมการหางานใหม่ การศึกษาของคู และคณะ (Ko et al) ในพนักงานจำนวน 867 คน จากบริษัท 2 แห่ง ในประเทศเกาหลีใต้ พบว่า ความผูกพันกับองค์การทั้งสามด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การและมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการหางานใหม่

สุคนธ์ แข็งขัน (2560, น. 12) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การ การที่พนักงานที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ ทำให้องค์การได้รับประโยชน์มากมาย ทั้งด้านอัตราการขาดงาน อัตราการลาออกหรือเปลี่ยนงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกขององค์การได้ ความผูกพันต่อองค์การ ทำให้ความพึงพอใจในงานเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การปฏิบัติงานได้ดี เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ

องค์การนั่นเอง เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การและบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ และบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผล มาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง และเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนั้นความผูกพันต่อองค์การยังมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับการลาออก มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานและความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่าความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ โดยเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมาย และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันต่อองค์การเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่ากับองค์การ

### 2.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การได้มีผู้ให้ความหมายขององค์ประกอบไว้ดังต่อไปนี้

Buchanan (1974, p. 533) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของความผูกพันจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

Steers (1977, p. 47) ได้แบ่งองค์ประกอบในด้านปัจจัยของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristics) เช่น เพศ อายุ ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ความต้องการประสบความสำเร็จ และระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ เช่น งานที่มีความท้าทาย ความก้าวหน้าในการทำงาน การป้อนข้อมูลกลับ (Feedback) การมีความหมายของงานที่ทำ โอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3) ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่คุณเคยได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าทำงานในองค์กร เช่น ทักษะของคนที่มาต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นต้น

ส่วนองค์ประกอบสำคัญที่ Steer กล่าวว่าปัจจัยต่อความผูกพัน คือ

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับในแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามค่านิยมขององค์กร มีความภาคภูมิใจในผลงานและการเป็นพนักงาน

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ดีใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่พนักงานแสดงถึงความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะของพนักงานอย่างแน่วแน่ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำ พยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นความตั้งใจและพยายามอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Meyer and Allen (1997, pp. 57-75) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร ว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน



3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เลือกองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของ Meyer and Allen มาใช้ในการศึกษาเนื่องจากครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของสังคม

#### 2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

Meyer & Allen (1990, pp. 1 – 18) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การโดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้าน คือ

1) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ คือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและลักษณะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึกองค์การสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร ปฏิภิกิริยาของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน

2) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้แก่ อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่น ๆ

3) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับการทำางาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันต่อองค์การใน 3 ลักษณะ ที่กล่าวมาตามแนวคิดข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือคุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

2) ความผูกพันทางด้านการคงอยู่เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ความมากมายในการลงทุนไปกับองค์การ และทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออกจากองค์การ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคลทั้งก่อนและหลังเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการกลุ่มทางสังคม และกระบวนการกล่อมเกลาจากองค์การ

แสดงได้ดังตารางที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จากผลการศึกษาของ Meyer & Allen

ตารางที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จากผลการศึกษาของ Meyer & Allen

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การ	ความผูกพันต่อองค์การ		
	ด้าน จิตใจ	ด้าน การคงอยู่	ด้าน บรรทัดฐาน
1. ประสบการณ์ในการทำงาน			
1.1 ประสบการณ์ในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อบทบาท ในการทำงาน			
- การพึงพาได้ขององค์การ	.61	-	.38
- การได้รับการปฏิบัติจากองค์การที่เท่าเทียมกับผู้อื่น	.55	-	.26
- ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	.48	-.16	.20
- สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	.51	-	.24
- ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่	.53	-	.39
- ความชัดเจนของเป้าหมาย	.35	-	.31
1.2 ประสบการณ์ในงานที่ทำให้รู้สึกว่าคุณมีความสามารถ			
- ความท้าทายของงาน	.63	-.14	.29
- ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน	.56	-.17	.25
- ความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ	.68	-.18	.34
- การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน	.36	-.18	.21
- การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.51	-	.27
2. ความสามารถในการถ่ายโยงทักษะการทำงานไปสู่ การทำงานในองค์การอื่น	.25	-.20	.19
3. ความสามารถในการถ่ายโยงความรู้จากการศึกษาไปสู่ การทำงานในองค์การอื่น	-.15	-.16	-.15

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การ	ความผูกพันต่อองค์การ		
	ด้าน	ด้าน	ด้าน
	จิตใจ	การคงอยู่	บรรทัดฐาน
4. การลงทุนลงแรงในการทำงาน	.13	-	-
5. เงินบำนาญ	.20	.17	.22
6. ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์การ	-	.14	.14
7. โอกาสในการหางานใหม่	-.13	-.43	-
8. บรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ	.39	-	.24

ที่มา: John P. Meyer and Nathalie J. Allen, "The measurement and antecedents of affective, continuance and nonnative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63(1990), 1-18

จากตารางที่ 2.2 พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์การ การได้รับการปฏิบัติจากองค์การที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาทความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายของการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโยงทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์การอื่น การลงทุนลงแรงในการทำงาน เงินบำนาญ และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ได้แก่ เงินบำนาญและระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์การ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์การ การได้รับการปฏิบัติจากองค์การที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาท ความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโยงทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์การอื่น เงินบำนาญ ระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์การและบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ

Steers and Porter (1991) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไว้ 4 ด้าน ดังนี้

### 1) ด้านลักษณะส่วนบุคคล

(1) อายุ พนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย เพราะอายุเป็นสิ่งที่แสดงถึงวุฒิภาวะของบุคคล บุคคลที่มีอายุมากขึ้นจะมีความคิด ความรอบคอบในการตัดสินใจมากกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย และยิ่งพนักงานมีอายุมากขึ้นก็จะมี ความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้นตามไปด้วย

(2) ระดับการศึกษา บุคคลที่มีวุฒิการศึกษาสูง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ เพราะบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะคาดหวังผลตอบแทน ผลประโยชน์ ตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะได้รับสูงกว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า เนื่องจากมีข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจมากกว่า และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีโอกาสเปลี่ยนแปลงใหม่ได้ง่าย

(3) เพศ เพศหญิงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศชาย และพบว่า เพศหญิงมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนงานน้อย เพศหญิงต้องฝ่าฟันอุปสรรคในการเข้ามาเป็นสมาชิกองค์การมากกว่าเพศชาย

(4) อายุงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย สติปัญญา ค่อยๆ สะสม และซึมซับประสบการณ์ในการทำงานและองค์การเรื่อยๆ จนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์การ

(5) ประสบการณ์ ความชำนาญในงานตามระยะเวลาทำงานที่นานขึ้น ทำให้เพิ่มความดึงดูดใจให้ปฏิบัติงานและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกจากงานลดลง

(6) ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า องค์การที่ทำให้บุคลากรเห็นว่าสามารถทำงานไปสู่จุดหมายได้นั้น จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะการทำงานที่ประสบความสำเร็จนั้น แสดงถึงการมีโอกาสนำหน้าในการทำงาน

(7) สถานภาพสมรส พนักงานที่มีภาระทางครอบครัว จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด ทั้งนี้เพราะภาระที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ต้องการความมั่นคงในการทำงานมากกว่า อีกทั้งมองงานในทางบวก สามารถปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีกว่าจึงไม่ค่อยเปลี่ยนงาน ยิ่งเมื่อต้องมีภาระเลี้ยงดูบุตรเพิ่มอีก ก็ยิ่งพบว่ามีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น

### 2) ลักษณะงาน

(1) ความเป็นเอกภาพของงาน หมายถึง งานที่มีการระบุขอบเขตซึ่งจำเป็นต้องทำให้เสร็จในภาพรวมและสามารถแยกเป็นชิ้นงานได้ด้วย ทำให้บุคลากรสามารถวางแผนทำงานเหล่านั้นได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยเห็นผลงานอย่างชัดเจน

(2) ความเป็นอิสระในงาน หมายถึง ลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีอิสระ เสรีภาพสามารถใช้ดุลพินิจ และตัดสินใจด้วยตนเองในการกำหนดเวลาทำงานและวิธีปฏิบัติ ที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จ โดยไม่มีการควบคุมจากภายนอก จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มความรู้ และเกิดความรู้สึกต้องการจะใช้ความพยายาม ท่วมเทกกำลังความสามารถเพื่อทำประโยชน์ ให้แก่องค์กรและมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ

(3) ความท้าทายของงาน หมายถึง งานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ สติปัญญาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ ความท้าทายของงานจะเป็นแรงกระตุ้น ให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และมุ่งมั่นทำงาน เพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง และ จะรู้สึกพึงพอใจในงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ

(4) งานที่มีความหลากหลาย หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ หลายด้านจึงเป็นงานที่ทำหาย ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงานได้ ลักษณะ งานที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจูงใจที่ดี ทำให้ไม่รู้สึกเบื่อหน่าย และต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามความคาดหวัง

### 3) ลักษณะขององค์กร

(1) การกระจายอำนาจในองค์กร หมายถึง การมอบอำนาจจากผู้บริหาร มาสู่ผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการ บริหารงาน มอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความสามารถ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทางด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

(2) การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กรด้วยเหตุที่พนักงานได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึก ผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลกำไรอันเกิดจากการลงทุนครั้งนี้ เพราะผลกำไร ขององค์กร ก็คือผลประโยชน์ของพนักงานทุกคน

(3) ขนาดขององค์กร องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะมีผลทำให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กรในระดับสูงในองค์กรขนาดใหญ่ พนักงานจะมีโอกาสก้าวหน้าในงาน และได้รับผลประโยชน์ ตอบแทนสูง ทั้งยังทำให้มีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นสูงด้วย

### 4) ลักษณะประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร

(1) ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นการสร้างความรู้สึก ให้กับผู้ปฏิบัติงานเหมือนสมาชิกในองค์กรว่า การที่เขาได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้น เขาควรจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและยุติธรรม

(2) ความรู้สึกต่อองค์การว่าเป็นองค์การที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจที่บุคคลมีต่อองค์การว่าองค์การจะไม่ทอดทิ้ง และให้ความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา ความน่าเชื่อถือขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจว่าปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีความไว้วางใจในองค์การสูงรู้สึกที่องค์การเป็นที่พึ่งพาได้ จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

(3) ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ คือ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์การ รู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนเองที่มีคุณค่านั้นเป็นเสมือนรางวัลจากองค์การที่ให้กับผู้ปฏิบัติงานทำให้รู้สึกว่าการปฏิบัติงานมีคุณค่า และองค์การได้ตอบสนองความต้องการทางด้านความมีคุณค่าในตนเอง

Hewitt Associates (2003) เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาในด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้มีมุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยได้กล่าวว่าพฤติกรรมเป็นสิ่งแสดงถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรโดยจะดูได้จากการพูด (Say) การดำรงอยู่ (Stay) และการดูว่าพนักงาน ได้ใช้ความสามารถและพยายามอย่างเต็มที่ (Strive) เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือให้การสนับสนุนธุรกิจองค์การ ซึ่งปัจจัย 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานมีดังต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2) วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture Purpose)
- 3) ลักษณะงาน (Work Activity)
- 4) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
- 5) คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
- 6) โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
- 7) ความสัมพันธ์ (Relationship)

ปัจจัยความผูกพันทั้ง 7 ประการ ตามแนวคิดของ Hewitt Associates นั้นได้นำมาเป็นเรื่องหนึ่งที่ใช้ในการวัดวัดความผูกพันของพนักงานในองค์การต่างๆ เช่น ในการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในประเทศแคนาดา จำนวน 120 องค์การ จากพนักงานมากกว่า 80,000 รายผลการศึกษาพบว่า บริษัทที่ติดอันดับในกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employers) จำนวน 50 องค์การโดยเฉลี่ยมีพนักงานที่มีความผูกพันของพนักงานต่อองค์การสูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ถึง 21% และมีอัตราการเจริญเติบโตของรายรับสูงถึง 16.1% เปรียบเทียบกับอัตราการเจริญเติบโตของรายรับของบริษัทที่ไม่ติดอันดับกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด ซึ่งคิดเป็น 6.1% จากการสำรวจจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุดนั้นจะมีอัตราการเจริญเติบโตสูงกว่า และระดับของความผูกพันของพนักงานที่สูงกว่าบริษัทที่ไม่ติดอันดับผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด โดยจะสังเกตได้ว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้มองเห็นถึงแนวโน้มของผลประกอบการของบริษัทซึ่งมีทิศทางที่สอดคล้องกัน

Jeremy R. Farris (2012) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) และความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน สามด้าน อันได้แก่ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคม แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยสามารถพยากรณ์ได้ที่ค่าทำนายร้อยละ 79.49

Eskandaricharati (2013) ได้ศึกษารูปแบบความผูกพันขององค์การสามองค์ประกอบ ของ เมเยอร์ และอัลเลน โดยเปรียบเทียบกับรูปแบบต่างๆ จุดมุ่งหมายคือการใช้รูปแบบความผูกพันขององค์การในการก่อให้เกิดพฤติกรรมการยอมรับในองค์การ ลดอัตราการออกจากองค์การและเพิ่มประสิทธิผลการทำงานขององค์การ ซึ่งจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความผูกพันขององค์การสามองค์ประกอบของ เมเยอร์ และอัลเลน นั้น มีประสิทธิภาพที่ดีด้านการเพิ่มความผูกพันต่อองค์การในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ในการศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะเพิ่มความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในด้านความผูกพันต่อเนืองและด้านความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม

จิตติมา วงศ์นาค (2544, น. 38 – 40) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ลักษณะพบว่าปัจจัย ที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้นมี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1) ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่เนื่องมาจากลักษณะส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านกายภาพ เช่น เพศ อายุ หรือความแตกต่างทางด้านสังคม เช่น การศึกษาสถานภาพสมรส สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับที่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานแต่ละบุคคลรับผิดชอบหรือปฏิบัติอยู่ว่าเป็นอย่างไร ความแตกต่างในเรื่องงานจะส่งผลให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน

3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่า รับรู้การทำงานในองค์การอย่างไร

สวณีย์ แก้วมณี (2549, น. 11-12) กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ดังนี้

1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (being part of a winning organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2) การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ (working for admired leaders) การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงาน ชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (having positive working relationships) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมีอาชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

4) การทำงานที่มีความสำคัญ (doing meaningful work) พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กร ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทร่างกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์กรด้วย

6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่เหมาะสม (living a balanced life) องค์กรที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่เหมาะสมได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน การมีชีวิตความเป็นอยู่ ที่สมดุลของพนักงานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่จริงจังกับชีวิตต่อองค์กร แต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดีไม่ใช่มีชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้นเมื่อผู้บริหารเข้าใจปัจจัยเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรผู้บริหารจะสามารถสร้างเงื่อนไขที่ผลักดันให้องค์กรมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมีบทบาทในฐานะเป็นผู้สื่อสารให้พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยต่างๆ มากมาย ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และไม่สิ่งที่ยากนักที่จะสร้างเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า มีปัจจัยบางอย่างซึ่งมีทั้งสิ่งที่เป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคล โครงสร้างขององค์กร พฤติกรรมรูปแบบการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกภายในองค์กร บรรยากาศขององค์กร วัฒนธรรมภายในองค์กร ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันของบุคลากรภายในองค์กรแทบทั้งสิ้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ เมเยอร์ และอัลเลน มาศึกษาโดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสภาวะดังกล่าว



มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuance commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม

### 3. ข้อมูลทั่วไปขององค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ

#### 3.1 ประวัติความเป็นมาขององค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ

เนื่องในวาระมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษาครบ 5 รอบ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ เมื่อวันที่ 12 สิงหาคม พ.ศ. 2535 รัฐบาลสำนักในพระมหากรุณาธิคุณจึงมอบหมายให้กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดำเนินการโครงการจัดตั้ง "องค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ" เพื่อเฉลิมพระเกียรติที่ล้นเกล้าฯ ทรงมีต่อพสกนิกรและประเทศชาติ โดยเฉพาะที่ทรงเป็นผู้นำในการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้กับศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อพัฒนาอาชีพและยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน

องค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ (อพวช.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2538 เป็นองค์การที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาและจัดการพิพิธภัณฑศึกษาและศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ ประกอบด้วยพิพิธภัณฑศึกษา พิพิธภัณฑธรรมชาติวิทยา พิพิธภัณฑเทคโนโลยีสารสนเทศ พิพิธภัณฑพระรามเก้า ซึ่งพิพิธภัณฑทั้งหมดตั้งอยู่ ณ เทคโนโลยีธานี ถนนเลียบคลองห้า ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี

อพวช. ได้รับรางวัล “วิสาหกิจดีเด่น” ประเภท “รางวัลการพัฒนาองค์กรดีเด่นภาพรวม” ประจำปี 2562 จาก พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีใน “งานประกาศรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น” หรือ SOE Award ประจำปี 2562 โดยสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ภายใต้แนวคิด “พลังรัฐวิสาหกิจไทย สู่มิติใหม่ด้วยดิจิทัล HONOR THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION” เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2562 ณ ห้องบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์ นอกจากนี้ อพวช. ยังได้รับการประเมินและได้รับการรับรองมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวทางศิลปวิทยาการ (Arts and Sciences Educational Attraction Standard) ประเภทแหล่งท่องเที่ยว เพื่อการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี (Science & Industry & Technology) จากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ว่ามีมาตรฐานครบ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1. ศักยภาพในการดึงดูดใจด้านท่องเที่ยว การสร้างความรู้และความเหมาะสมกับกลุ่มนักท่องเที่ยว ศักยภาพในการจัดการด้านบริการ การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว มีความแปลกใหม่

ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น 2. ศักยภาพในการรับรองด้านการท่องเที่ยว จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณา อาทิ ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวกภายในแหล่งท่องเที่ยวและ 3. ศักยภาพด้านการบริหารจัดการ จะมีหลักเกณฑ์การพิจารณา อาทิ การจัดการด้านความปลอดภัย การจัดการสิ่งแวดล้อม การให้ความรู้และการบริการข้อมูล การจัดการด้านเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น ซึ่งได้รับรางวัล เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2562 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม ชั้น 2 โรงแรมเซ็นจูรี พาร์ค กรุงเทพมหานคร

### 3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ที่ทรงนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปใช้ในการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ชนบทเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมสังคมไทยให้สนใจและเห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์ที่มีต่อการพัฒนาประเทศ และปลูกฝังให้เยาวชนมีทัศนคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเป็นสถานที่ให้ความรู้และความเพลิดเพลินของครอบครัวรวมทั้งเป็นแหล่งท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและต่างประเทศ

### 3.3 บทบาทหน้าที่ สิ่งให้กับประชาชน

อพวช.เป็น

แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning)

แหล่งสาระบันเทิง (Edutainment)

แหล่งพัฒนาวิชาชีพ (Career Development)

แหล่งท่องเที่ยวอย่างมีสาระ (Edu-tourism Attraction)

### 3.4 วิสัยทัศน์

เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตชั้นนำในอาเซียน ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

### 3.5 พันธกิจ

ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และความตระหนักด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ด้วยการ

- 1) พัฒนาและให้บริการนิทรรศการ และกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านพิพิธภัณฑ์ แหล่งเรียนรู้และช่องทางการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ
- 2) ศึกษาวิจัยและรวบรวมวัสดุตัวอย่าง ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และธรรมชาติวิทยา
- 3) วิจัย พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการสื่อสารทางวิทยาศาสตร์
- 4) พัฒนาธุรกิจและระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์

### 3.6 ค่านิยม

NSM

Nature and Science Appreciation : รักวิทยาศาสตร์และใส่ใจธรรมชาติ

Service Mind : มีใจบริการ

Manage Professionally : บริหารจัดการอย่างมืออาชีพ

### 3.7 เป้าประสงค์

- 1) ประชาชนไทยในทุกวัน ทุกพื้นที่ สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ และความคิดสร้างสรรค์
- 2) บริการแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านวิทยาศาสตร์ที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และมีมาตรฐานสากล
- 3) บริหารองค์การและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.8 ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขยายบริการการเรียนรู้สู่ทุกช่วงวัยและทุกพื้นที่
- กลยุทธ์ 1: สานพลังความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา สื่อมวลชน ชุมชน และประชาคมวิทยาศาสตร์
- กลยุทธ์ 2: การพัฒนาการสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
- กลยุทธ์ 3: ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และอาชีพ วิทยาศาสตร์ตามเป้าหมายการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมของประเทศ
- กลยุทธ์ 4: เร่งขับเคลื่อนโครงการพิพิธภัณฑสถานขนาดใหญ่
- ยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างสรรค์องค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรมการสื่อสารทาง วิทยาศาสตร์
- กลยุทธ์ 5: วิจัย พัฒนานวัตกรรม สื่อสารทางวิทยาศาสตร์ เพื่อ สร้างองค์ความรู้เชื่อมโยงกับโลกอาชีพในอนาคต และเตรียมสังคมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงรองรับ กับกลุ่มเป้าหมายทุกช่วงวัย
- กลยุทธ์ 6: ส่งเสริมและพัฒนานักสื่อสารทางวิทยาศาสตร์รุ่นใหม่ เพื่อรองรับความต้องการของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ

กลยุทธ์ 7: ส่งเสริมให้เอกชนมีบทบาทในการพัฒนาและสนับสนุน  
นิทรรศการโลกอาชีพในอนาคตแบบครบวงจร

กลยุทธ์ 8: จัดทำแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์เชิงรุก ควบคู่  
กับการทบทวนอัตลักษณ์ของ อพวช. ให้ชัดเจน

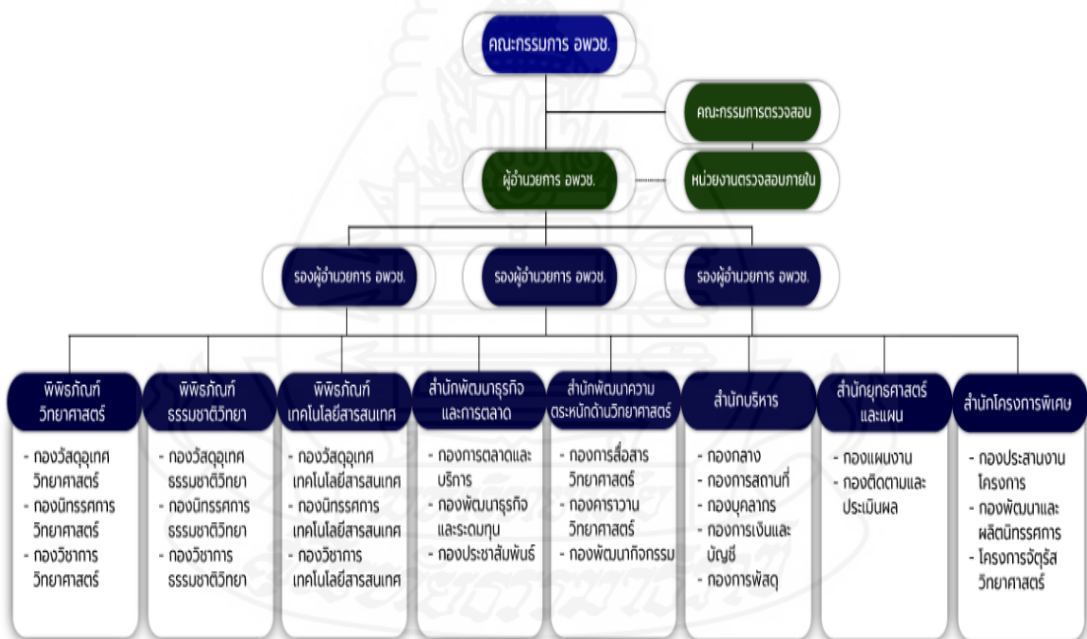
กลยุทธ์ 9: พัฒนารูปร่างใหม่จากการใช้ประโยชน์เชิงพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ 10: ปรับปรุงโครงสร้าง พัฒนากลไกการบริหารงานและ  
การกำกับที่ดีภายในองค์กร

กลยุทธ์ 11: แสวงหาความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้าง  
พื้นฐานที่จำเป็นจากหน่วยงานภายนอก

### 3.9 โครงสร้างองค์การ



ภาพที่ 2.1 แสดงโครงสร้างองค์การองค์การพิพิธภัณฑสถานวิทยศาสตร์แห่งชาติ

อพวช. มีการแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาบุคลากรประจำปี โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยแผนงานต่างๆ ดังนี้

- 1) การพัฒนาสมรรถนะและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารมาตรฐานงานด้านบุคลากร
- 2) การพัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
- 3) การเรียนรู้จากการบริหารโดยกิจกรรมที่เป็นการให้บริการแก่สังคม เช่น การใช้ทรัพยากรและการดำเนินกิจการร่วมกันภายใต้กิจกรรมการพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ การสร้าง รวบรวม และกระจายองค์ความรู้ขององค์กร สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร และการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ใกล้เกษียณอายุ
- 4) การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning)
- 5) การเสริมสร้างวัฒนธรรมและธรรมาภิบาลในองค์กร
- 6) การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work-life balance)
- 7) การพัฒนาระบบ HR Digital ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้การบริหารที่ถูกต้องรวดเร็ว

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ภัทรา เผือกพันธ์ (2545) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” พบว่า 1) คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง 2) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงาน อุบัติเหตุและฉุกเฉินได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสำคัญตามลำดับดังนี้ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ลักษณะงาน ระดับการศึกษา โดยร่วมกันพยากรณ์ ได้ร้อยละ 55.6 (  $R^2 = .556$  )

วันชัย พิริยะวดี (2545) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความสามารถในการสื่อสาร ปัจจัยด้านองค์การและพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร การพยาบาลระดับต้นโรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพ” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ย พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการ รับรองคุณภาพ อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสื่อสาร ปัจจัยด้าน องค์การ คือ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ ลักษณะงาน การสนับสนุนขององค์การ และการให้รางวัล กับพฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม ของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการ รับรองคุณภาพ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .555, .458, .380, .379, .325$  และ  $.139$  ตามลำดับ) 3) ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วน ร่วมของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ได้แก่ ความสามารถในการ ติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ ระดับการศึกษา และภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นได้ร้อยละ 39.4 ( $R^2 = 39.4; p < .05$ ) โดยมีสมการพยากรณ์พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารการ พยาบาลระดับต้น ในรูปคะแนนมาตรฐานดังนี้ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม =  $.425$  (ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร) +  $.215$  (โครงสร้างองค์การ) +  $.136$  (ภาวะผู้นำ) +  $.129$  (ระดับ การศึกษา)

วรพันธ์ เศรษฐแสง (2548) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดฉะเชิงเทรา” พบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือนและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การ ที่ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ 4) ปัจจัยด้านประสบการณ์ ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ชนิษฐา ศรีทอง (2550) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรม ทรัพยากรน้ำบาดาลและเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำบาดาล พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำบาดาลสอดคล้องและอยู่ในระดับมาก ทุกด้านโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและ ค่านิยมขององค์การ รองลงมา ได้แก่ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่เป็นสมาชิกของ องค์การผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำบาดาล จำแนก ตามประสบการณ์การทำงานพบว่าประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 15 ปี มีค่าเฉลี่ย 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.36 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ย 4.45

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.3 ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉรา ชูเอน (2553) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร โดยผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีความคิดเห็นสูงสุด คือ พนักงานมีความเต็มใจทุ่มเทใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การและพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างก็มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านงานทุกด้านมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพศมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อุสา เมืองโต (2550) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในสำนักงานใหญ่ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในการศึกษานี้ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ อายุงาน ระดับการศึกษา และลักษณะของงานและการบริหารงานประกอบด้วย ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รูปแบบการบริหารงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์การในการศึกษานี้จะแบ่งออกเป็นสามด้าน ได้แก่ ความศรัทธาต่อองค์การ ความทุ่มเทเพื่อองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การ ในด้านผลจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมค่อนข้างมาก ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ อายุงานระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมเลย แต่อาจจะมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การรายด้าน ได้แก่ อายุมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความศรัทธาต่อองค์การ และอายุงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านความทุ่มเทเพื่อองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การขณะที่ปัจจัยด้านลักษณะของงานและการบริหารงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การทั้งในภาพรวมและระดับความผูกพันต่อองค์การรายด้าน เมื่อทำการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และรูปแบบการบริหารงาน จะพบว่าทุกด้านมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การทั้งในภาพรวมและระดับความผูกพันต่อองค์การรายด้าน

ประชุม บำรุงจิตร์ (2551) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” ผลการวิจัยมี ดังนี้ 1) ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดผลประเมินผล ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและด้านการนิเทศการศึกษา 2) ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีความผูกพันต่อโรงเรียน

ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านความเชื่อถ้อยยอมรับเป้าหมายและคุณค่าของโรงเรียน ด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างสูงเพื่อทำประโยชน์ให้โรงเรียน และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ซึ่งความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

แพรวพวงกาย จรรยาวิจักขณ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ 2) ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหมอยู่ในระดับมาก และ 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 27.90 เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านการมีส่วนร่วมในการทำห้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงและด้านการมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

มะลิวัลย์ เหมือนทอง (2551) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดย 1) ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์การระดับสูงมาก เนื่องจากบุคลากรมีการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยใช้ความรู้ความสามารถและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลฯ รวมทั้งมีความรู้สึกไม่สบายใจ หากปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับสูงมาก 2) ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ พบว่า อยู่ในระดับสูง บุคลากรมีความรู้สึกห่วงใยต่อองค์การในระดับสูงมาก พุดถึงองค์การในแง่ดีและไม่เคยเข้าร่วมวิพากษ์วิจารณ์องค์การในทางลบ อีกทั้งระบบการบริหารจัดการงานขององค์การยังเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ และ 3) ด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ พบว่าอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีความภาคภูมิใจในตำแหน่งงานในระดับสูงมาก เพราะได้มาด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง รวมทั้งมีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นพนักงานขององค์การ ในระดับสูงมากเช่นกัน นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลฯ ยังมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไปได้และบุคลากรขององค์การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในระดับสูง



สิรินาถย์ กฤษณาธาร (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การและเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพ สมรส รายได้สูงกว่า 40,000 บาท ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกด้านความต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วนิดา เจริญจิโรจน์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1” ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านองค์การด้านงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ด้านองค์การและด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านงานและด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในระดับเฉยๆ คือ ไม่มีความผูกพันต่อองค์การปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เพศ ส่วนอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือนและตำแหน่ง ไม่มีผลต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน

ณัฐชยา แสงศิริ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร” ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมเป็นสมาชิกองค์การและระบบสื่อสารในองค์กรนั้น อยู่ภายใต้โครงสร้างและระบบบริหารงานที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ และความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งองค์การที่มีระบบการบริหารงานที่ดีมีการบริหารการสื่อสารที่ดีแล้วจะยังส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การมากขึ้นไปด้วย ซึ่งความผูกพันต่อองค์การในด้านต่าง ๆ นั้น มีความสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจ ซึ่งหากมีความผูกพันด้านจิตใจมากยิ่งขึ้น จะทำให้พนักงานตั้งใจที่จะใช้ชีวิตทำงาน

อยู่ในองค์กรแห่งนี้รู้สึกภาคภูมิใจ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และในด้านค่าตอบแทนก็มีส่วนสำคัญ ตลอดจนถึงเพื่อนร่วมงานที่เป็นปัจจัยผลสืบเนื่องสำคัญที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร จนทำให้ไม่อยากเปลี่ยนงานใหม่และ สุดท้ายความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ถ้าหากมีความผูกพันด้านนี้มากขึ้นจะเกิดความภูมิใจ พึงพอใจ ซึ่ชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่เกิดการต่อต้าน ยากที่จะมองหาช่องทางในการแสวงหาการเปลี่ยนงาน การสื่อสารนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเช่นนี้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวระนาบ ตลอดจนการมีเทคโนโลยีการ สื่อสารและช่องทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำการสื่อสารกันได้ ในองค์กรก็จะส่งผลเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์กร

ธนพร ธรรมโชติ (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยา ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31- 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด อายุงานน้อยกว่า 2 ปี ตำแหน่งงาน คือ พนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ไม่ระบุชื่อ ตำแหน่งงานและมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์ในองค์กร การให้ข้อมูลข่าวสารและความร่วมมือ ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็น การเกี่ยวข้องและการเสริมอำนาจ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พบว่า บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร โดยแสดงออกมาในรูปของความศรัทธาต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร มีความพร้อมที่จะทุ่มเท เต็มใจใช้ความสามารถและความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะดำรงสถานภาพเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พรทิพย์ ไชยฤกษ์ (2555) ได้ศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา ระดับความผูกพันต่อองค์กร ระดับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร และศึกษาถึงความ ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีผลต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากร จากการศึกษาพบว่า บุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านพฤติกรรม และด้านการรับรู้ ตามลำดับ และบุคลากรมีระดับพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้าน การแสวงหาโอกาสด้านความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำทางความคิด และด้านการประยุกต์ใช้ สำหรับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ด้านการรับรู้และด้านพฤติกรรม มีผลกระทบต่อยังพฤติกรรมเชิง สร้างสรรค์ ด้าน

การแสวงหาโอกาส ด้านความคิดริเริ่ม ด้านผู้นำทางความคิด และด้านการประยุกต์ใช้ โดยความผูกพันต่อองค์การ ด้านการรับรู้ของบุคลากร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการประยุกต์ใช้มากที่สุด และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ด้านการแสวงหาโอกาสน้อยที่สุด ความผูกพันต่อองค์การด้านพฤติกรรมของบุคลากรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ ด้านการประยุกต์ใช้น้อยที่สุด สำหรับความผูกพันต่อองค์การ ด้านความรู้สึกไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์โดยรวมและรายด้านของบุคลากร สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน)

รุ่งนภา เล่าเปี่ยม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์การของ พนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการบริหารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0572

โสธรตี โชคคุณะวัฒนา (2557) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน สายงานละ 100 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นระดับดี ได้แก่ ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสิทธิส่วนบุคคลในสถานที่ทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยรวม ด้านงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ตามลำดับ ดังนั้น สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงไทยสำนักงานใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กิตติศักดิ์ นวลจันทร์ (2558) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมโรงงานอุตสาหกรรม” ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ในขณะที่ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ ปัจจัยด้านการตอบสนองจากองค์การมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับค่อนข้างต่ำและ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับค่อนข้างต่ำข้อเสนอแนะในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การ ควรมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคยซึ่งกัน

และกัน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน และควรมีระบบที่เลี้ยงคอบสอนงานและให้คำปรึกษาพนักงานที่บรรจุใหม่ ซึ่งถ้าองค์กรสามารถพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรได้ ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจและทัศนคติเชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งจะมีแนวโน้มทำให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จด้วย

อนันต์ แม่กลอง (2558) ศึกษาเรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอมายอ จังหวัดปัตตานี ในภาพรวมทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก มี 2 ด้าน คือ ด้านคุณค่าทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน และด้านประชาธิปไตยในหน่วยงาน ส่วนที่เหลือระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรมด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านบทบาทระหว่างการทำงานกับสุขภาพที่มีความสมดุล และด้านประโยชน์และความรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ โดยภาพรวมพบว่า 1) บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมายอ ที่เป็นเพศชายมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าเพศหญิง 2) บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี อายุระหว่าง 31-40 ปี และอายุระหว่าง 20-31 ปี 3) บุคลากรที่มีสถานะสมรสมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่า บุคลากรที่มีสถานะโสด และสถานะหม้าย หรือแยกกันอยู่ 4) บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี 5) บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่า บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 3 ปี และบุคลากรที่มีอายุงาน 3-5 ปี 6) บุคลากรที่มีเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท มีคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่า บุคลากรที่มีเงินเดือนน้อยกว่า 10,001 บาท บุคลากรที่มีเงินเดือน 10,001-15,000 บาท และบุคลากรที่มีเงินเดือน 15,001 -20,000 บาท 7) บุคลากรที่มีตำแหน่งข้าราชการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำและตำแหน่งพนักงานตามภารกิจ

กมลทิพย์ รัตนสุวรรณชัย (2559) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริหาร โรงพยาบาลหัวเฉียว” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การส่งเสริมด้านวิชาการ การส่งไปศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และระบบที่เลี้ยงในภาพรวมและรายด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกด้าน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การส่งเสริมด้านวิชาการ การส่งไป

ศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และระบบพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ฝ่ายบริหารโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.526, 0.198, 0.226, 0.213, 0.398 และ 0.324 ตามลำดับ

ชรินทร์รัตน์ ปัทมาพิสุทธิ (2559) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลธัญญารักษ์เชียงใหม่” โดยกำหนดปัจจัยในการศึกษา ได้แก่ ด้านลักษณะภายในองค์การ ได้แก่ โครงสร้างและการจัดการ ความก้าวหน้าและความมั่นคง รางวัลความดี ความชอบ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของการทำงาน ผลการป้อนกลับของงาน และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความสัมพันธ์ในองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญในองค์การ ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะรับการตอบสนองจากองค์การ และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงบุคลากรในโรงพยาบาลธัญญารักษ์เชียงใหม่ มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์พบว่า ด้านลักษณะภายในองค์การ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความสัมพันธ์ในองค์การ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

สุวรรณา สุยะวงศ์ (2561) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและทัศนคติต่อผู้บริหาร กับการทำงานเป็นทีมของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และทัศนคติต่อผู้บริหาร กับการทำงานเป็นทีมของครูอยู่ในระดับสูง ( $r = .744, .829; P < .001$ ) การรับรู้การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารและทัศนคติต่อผู้บริหารร่วมกันทำนายการทำงานเป็นทีมของครูได้ร้อยละ 75.80 น้ำหนักการทำนายของตัวทำนายทั้งสองเป็น .400 ถึง .532 ตามลำดับ

ไพฑูรย์ กลมกุล (2562) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม กับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการจัดรูปแบบงาน มี

ความสัมพันธ์กันมากที่สุด และที่มึความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้าน การบริหารงานบุคคลกับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการจัดรูปแบบงาน

ธวัชชัย ช่างสัน (2560) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาที่มีผลต่อความ ผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา ข้าราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) แรงจูงใจ ในการทำงาน การรับรู้คุณลักษณะงาน บรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา ข้าราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 2) การรับรู้ คุณลักษณะงาน บรรยากาศขององค์การ สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา ข้าราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งสองสามารถ ร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 44.50 โดยบรรยากาศขององค์การ เป็นตัวทำนายความ ผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด

รชต ผ่องพันธ์ (2560) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของความผูกพันต่อ องค์การของข้าราชการตำรวจสังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิกองบัญชาการ ตำรวจภูธรภาค 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์การ รองลงมาคือ ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็น สมาชิกขององค์การต่อไป และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานี ตำรวจภูธร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กองบัญชาการตำรวจภูธร ภาค 1 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

ณัฐวัชร เกิดศิริ (2562) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรภายในกองพระราชพิธี สำนักพระราชวัง” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ ในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ส่วนปัจจัยด้านลักษณะขององค์การ มีอิทธิพลเชิงลบกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โดยปัจจัยด้านลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร แต่ปัจจัยด้านลักษณะขององค์การและปัจจัยด้าน ประสบการณ์ในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร

ณัฐวุฒิ ธนาคุณ (2562) ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ : กรณีศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) อายุ สายงานที่ปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัย รายได้ต่อเดือน ความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุบลราชธานีแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง - สูงมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านอิสระในการทำงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ด้านความหลากหลายในการทำงาน ด้านลักษณะการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง- สูงมากเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและพอเพียง ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกละเลยและปลอดภัย ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ด้านลักษณะการบริหาร และด้านสมดุลงระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ และปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ - ต่ำมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านมหาวิทยาลัย ด้านสายงานที่ปฏิบัติงาน ด้านกลุ่มสายคณะ อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ 3) ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ พบว่า ชุดตัวแปรทำนายทั้ง 20 ความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในระดับสูง ( $R = 0.779$ ) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายมีค่า ( $R^2 = 0.607$ ) โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุบลราชธานีทั้งหมด 8 ตัวแปร เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน ด้านสมดุลงระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านรายได้ต่อเดือน ด้านมหาวิทยาลัย ด้านลักษณะการบริหาร ด้านลักษณะการทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านสายงานที่ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุ่งทิวา จงสิริฤกษ์ (2562) ศึกษาเรื่อง “การบริหารองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชาวไทยในองค์การญี่ปุ่น” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารองค์การแบบ Z ในองค์การญี่ปุ่นนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ส่งผลกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชาวไทยได้ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมากและปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งถ้าเรียงลำดับปัจจัยจากระดับความสัมพันธ์มาก-น้อยในการบริหารองค์การแบบ Z แล้ว 5 อันดับแรก ที่มีความสัมพันธ์ระดับมาก คือ 1. ความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว 2. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล 3. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง 4. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และ 5. ปัจจัยที่ว่าผลการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่วนความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การที่อยู่ในระดับปานกลางคือ

ปัจจัยที่ 6. การควบคุมตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ และ  
 7. การจ้างงานระยะยาว โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยอยู่ในระดับสูง  
 เพียงด้านเดียวคือด้านความรู้สึก

ปณิธาน จิยะจันทน์ (2563) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม” ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การฝึกอบรมและการสัมมนา และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์การอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ปกป้ององค์กร ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ 3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Hrebiniak & Alutto (1972) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา และพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาล 3 แห่ง ซึ่งอยู่ ทางตะวันตกของรัฐนิวยอร์ก พบว่า เพศหญิง บุคคลที่มีอายุสูง ผู้ที่สมรสแล้ว ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการประกอบอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยระบุรายละเอียด ดังนี้ เพศ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ชาย และผู้หญิงจะมีการรับรู้เกี่ยวกับการลงทุนหรือสิ่งที่สูญเสีย หากจะอยู่หรือสิ่งที่สูญเสีย หากจะอยู่หรือออกจากองค์กรแตกต่างกันไปกล่าวคือ ผู้หญิงจะเห็นว่าการออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานที่แห่งใหม่เป็นการเสี่ยงมากกว่าผู้ชาย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่าผู้หญิงจะเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชายสถานภาพสมรส เป็นตัวแปรที่สามารถจะ นำมาพิจารณาควบคู่กัน จะพบว่า ผู้หญิงที่เป็นโสดมีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่าผู้ที่เป็นมายที่แต่งงานแล้ว ซึ่งกลุ่มหลังมองว่าการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก และจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต ดังนั้น จึงมีแนวโน้มจะปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้ว่าจะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้นก็ตาม อายุก็เป็นตัวแปรที่มีผลต่อ



ความผูกพันต่อองค์การ เพราะอายุเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงทางเลือกในระดับที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุสูงจะมีความรู้สึกกว่าตนเองไม่เป็นที่ต้องการ หรือเป็นสิ่งที่ น่าสนใจสำหรับองค์การอื่น ดังนั้น จึงเลือกที่จะอยู่ต่อองค์การเดิมต่อไป

Meyer & Allan (1990) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การ โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์การนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพัน ด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของ สังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การใน แต่ละด้าน คือ 1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน และลักษณะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึก องค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่ แสดงต่อพนักงาน2.ปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้ โดยการ เปรียบเทียบงานของตนกับงานอื่นๆ 3.ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพาท้องค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับ จากการทำงาน เช่น อำนาจการตัดสินใจ เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความ ผูกพันต่อองค์การใน 3 ลักษณะที่กล่าวมา ตามแนวคิดข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้ 1. ความผูกพันด้านจิตใจเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือคุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะของงานและ ประสบการณ์ในการทำงาน 2. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ความมากน้อยในการลงทุนไปกับองค์การ และทางเลือกที่มี หากคิดจะลาออกจากองค์การ 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคลทั้งก่อนและ หลังเข้ามา เป็นสมาชิกขององค์ การ ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการกลุ่มทางสังคม และกระบวนการกล่อมเกลามาจากองค์การ

Baksh (1995, p. 351) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม และเจตคติในการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติถูกพบระหว่าง โปรแกรมการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในค่าตอบแทน ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในการมีอิสระในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในงาน ความพึงพอใจในโอกาสที่จะเติบโตและความพึงพอใจในหัวหน้างาน การค้นพบสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

Porter (1995, p. 1995) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ของวิทยาลัยชุมชน เมื่อบรรณารักษ์ของวิทยาลัยชุมชนเผชิญกับความต้องการการบริการที่เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติเทคโนโลยีข้อมูล พวกเขาจะต้องเผชิญกับความกดดันด้านการให้บริการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ และโอกาสความก้าวหน้าที่จำกัดการศึกษาครั้งนี้เป็นการแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อความพึงพอใจทางจิตวิทยา สังคม และอธิบายความต้องการของการบรรณารักษ์ความต้องการด้วยทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ในทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ของการบริหารงานตามทฤษฎี Y ทฤษฎีสถานการณ์

Isacson (1997) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม: ผลกระทบของการแก้ปัญหาเรื่อง ผลการปฏิบัติงาน (นวัตกรรม) ระหว่างเภสัชกรในโรงพยาบาล การวิจัยในครั้งนี้เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของความเป็นอิสระ บัญชีแสดงลักษณะของงาน บรรยากาศในองค์การ การแก้ปัญหา การทำการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม การขาดการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลสำหรับการเปลี่ยนแปลง การทำหายความมั่นคงในการพึ่งพานวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป การวิเคราะห์ในการตัดสินใจเรื่องความสัมพันธ์เหล่านี้ใช้ ANOVA พบว่า ตำแหน่งงานแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

Chen and Francesco (1999) ได้ทำการศึกษาผลของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ขององค์การและด้านบรรทัดฐานต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การ โดยศึกษาจากกลุ่มพนักงานในบริษัทแห่งหนึ่งในเมืองกวางตุ้ง สาธารณรัฐประชาชนจีน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและพนักงาน จำนวน 254 คน พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน

Testa (2001) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและทัศนคติของงานที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำและบรรทัดฐานสังคมกับกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมในฮ่องกง พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ โครงสร้างบรรทัดฐาน สังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อองค์การของครู กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การของครูแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมขององค์การ

Chen (2002) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตเหล็ก 3 แห่งในประเทศไทย ได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กร ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่ามากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

Aube, Rousseau & Morin (2007) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรใน 3 องค์ประกอบ คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ และทดสอบผลของความเชื่อในอำนาจควบคุม และความมีอิสระในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานนั้น มีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพัน อันเนื่องมาจากหน้าที่และการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้พนักงาน มีการรับรู้ถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจและการได้รับรู้ผลการทำงานนั้น จะช่วยเพิ่มพูนความผูกพัน ต่อองค์กรในด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์มากขึ้น

Stewart et al. (2007) ทำการศึกษาถึงการรับรู้สิ่งแวดล้อมในการทำงานของหญิงและชายความผูกพันต่อองค์กรและความต้องการลาออกจากงาน ได้ทำการศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างเพศที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนความต้องการที่จะลาออกจากงาน การรับรู้บรรยากาศ ทางด้านจิตวิทยา เช่น การมีอำนาจควบคุม ความสามัคคี ความเชื่อถือ การสนับสนุนความมีชื่อเสียงขององค์กร ความยุติธรรม และนวัตกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศทางด้านจิตวิทยาความผูกพันต่อองค์กรในด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความต้องการที่จะลาออกจากงาน ตัวแปรอิสระ คือ เพศ การศึกษา อายุ ตำแหน่งงาน และการเป็นสมาชิกขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความแตกต่างทางเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม แต่พนักงานหญิงมีความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุนมากกว่าพนักงานชาย แต่อย่างไรก็ตาม การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในมิติของลักษณะงานสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความต้องการลาออกจากงานของพนักงานชาย ในขณะที่ความมีชื่อเสียงขององค์กร ในมิติของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความต้องการลาออกจากงานของพนักงานหญิงได้

Choo, et al. (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติขององค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีบริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศมาเลเซีย วัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้คือ เพื่อตรวจสอบผลกระทบของแนวปฏิบัติขององค์การต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัท อิเล็กทรอนิกส์ข้ามชาติ ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศมาเลเซีย จำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวปฏิบัติขององค์การมี 3 มิติ ประกอบด้วย การสื่อสารภายในองค์การ การยกย่องและการให้รางวัล และการพัฒนาพนักงาน โดยตัวแปรทั้งสามมิติสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ร้อยละ 43.2 นอกจากนี้ยังพบว่า แนวปฏิบัติขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑท์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในลักษณะเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑท์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ จำนวน 311 คน ซึ่งประกอบด้วย พนักงาน 160 คน และลูกจ้าง 151 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑท์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ที่เป็นพนักงานและลูกจ้าง จำนวน 175 คน ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p. 1088) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- เมื่อ
- e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง
  - N คือ ขนาดของประชากร
  - n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ของประชากร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 311 คน

แทนค่าตามสูตรข้างต้น

$$n = \frac{311}{1 + (320 \times 0.05^2)}$$

$$n = 174.96$$

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมของการศึกษานี้ตามสูตร Taro Yamane คือ 175 คน

การสุ่มตัวอย่างเป็นแบบแบ่งชั้นหรือแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ผู้ศึกษาได้แบ่งตัวอย่างตามเกณฑ์ลักษณะความแตกต่างของประชากร จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ให้ครบตามจำนวนประชากรที่คำนวณได้ในแต่ละกลุ่มที่ผู้ศึกษาได้แบ่งไว้ โดยใช้ข้อมูลอัตรากำลังบุคลากร องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ แห่งชาติ ณ เดือน พฤษภาคม 2563

$$\text{สูตรคำนวณสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} \times \text{จำนวนบุคลากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

ทั้งนี้ เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้นจะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละตำแหน่งงาน ตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชื่อตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
พนักงาน	160	90
ลูกจ้าง	151	85
รวมทั้งสิ้น	311	175

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษานี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาร่างขึ้นจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยลักษณะของข้อคำถามเป็นประเภทเลือกได้คำตอบเดียว และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยด้านความไว้วางใจ	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 1-2)
ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 3-4)
ปัจจัยด้าน การร่วมกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 5-6)
ปัจจัยด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 7-8)
ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 9-10)
ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 11-12)
ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม	จำนวน 2 ข้อ	(ข้อ 12-14)

ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายปิดให้เลือกตอบความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 15 ข้อ ที่ครอบคลุมความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 1-5)
ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 6-10)
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม	จำนวน 5 ข้อ	(ข้อ 11-15)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เกณฑ์การให้คะแนน ใช้มาตรวัดแบบ Likert's Scale ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

เกณฑ์การให้ความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย

$$\begin{aligned} \text{พิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

จึงใช้ค่าช่วงห่างกันช่วงละ 0.8 ตามสูตรพิสัย ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับคะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
ระดับคะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
ระดับคะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อคำถามจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยต่างๆ และแบบสอบถามของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้จัดทำขึ้น แล้วนำมาเลือกข้อคำถามที่ผู้ศึกษาเห็นว่าเหมาะสม นำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับการศึกษาในครั้งนี้ จากนั้นจึงนำร่างแบบสอบถามไปทดสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงพินิจ โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาการใช้ภาษาและลักษณะของข้อความที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ศึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) = 0.84 ซึ่งค่า IOC มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง 1 ข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC เข้าใกล้ 1 ถ้าข้อใดมีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรปรับปรุงแก้ไข

ซึ่งในการคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจที่ออกมาเป็นตัวเลขนั้น สามารถทำได้โดยดูจากดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) ซึ่งพิจารณาเป็นรายข้อโดยมีสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{n}$$

R = ผลคูณของคะแนนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละระดับความสอดคล้อง

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด



จากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานและลูกจ้างขององค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ตามวิธีการของ (Conbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.795

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยเริ่มแจกแบบสอบถาม ช่วงเดือนสิงหาคม 2563 และกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนภายในเดือนดังกล่าว โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ทำเรื่องเสนอผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติในการขออนุญาตดำเนินการศึกษาในหน่วยงาน พร้อมทั้งอธิบายถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้

3.2 แจกและอธิบายแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง

3.3 ติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

หลังจากผู้ศึกษาได้รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว จำนวน 175 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จึงจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด ก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science) โดยมีรายละเอียดการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

4.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แสดงค่าเฉลี่ย และวัดแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางของข้อมูล

4.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะกระจายของข้อมูล

**4.4 ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlations)** ใช้เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

0.81 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61 – 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41 – 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.01 - 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ” ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน เรียงลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

#### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ ผลปรากฏดังตารางที่ 4.1 – 4.7

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ชาย	73	41.71	2
หญิง	102	58.29	1
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 41.71 ส่วนเพศชาย จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ต่ำกว่า 20 ปี	1	0.57	5
21-30 ปี	47	26.86	2
31-40 ปี	77	44.00	1
41-50 ปี	41	23.43	3
51 ปี ขึ้นไป	9	5.14	4
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อายุ 31-40 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมา คือ ผู้ที่อายุ 21-30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.86 ผู้ที่อายุ 41-50 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.43 ผู้ที่อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.14 และผู้ที่อายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.57

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	4.00	4
ปริญญาตรี	103	58.85	1
ปริญญาโท	47	26.86	2
สูงกว่าปริญญาโท	18	10.29	3
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 58.85 รองลงมา ระดับปริญญาโท จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 26.86 ระดับสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.29 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
โสด	106	60.57	1
สมรส	67	38.29	2
หย่าร้าง / หม้าย	2	1.14	3
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 60.57 รองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 38.29 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.14

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
น้อยกว่า 2 ปี	31	17.71	4
2-5 ปี	37	21.15	3
6-10 ปี	57	32.57	1
10 ปี ขึ้นไป	50	28.57	2
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 -10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 32.57 รองลงมาคือระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 2-5 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 21.15 และน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 17.71

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
พนักงาน	90	51.43	1
ลูกจ้าง	85	48.57	2
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นพนักงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 51.43 และลูกจ้าง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 48.57

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
ต่ำกว่า 10,000 บาท	1	0.57	5
10,001 – 15,000 บาท	3	1.71	4
15,001 – 20,000 บาท	32	18.28	3
20,001 – 25,000 บาท	85	48.58	1
25,001 บาท ขึ้นไป	54	30.86	2
รวม	175	100.00	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 48.58 รองลงมาคือ 25,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.86 และ 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 18.28 รายได้ต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71 และต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.57

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ จำแนกตามปัจจัย ดังนี้ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ ด้านการพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม โดยแสดงเป็นค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ซึ่งมีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.8 – 4.15

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ โดยภาพรวม

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	การประเมิน		ลำดับที่
		S.D.	ระดับความคิดเห็น	
1. ด้านความไว้วางใจ	4.31	0.67	มากที่สุด	2
2. ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน	4.35	0.67	มากที่สุด	1
3. ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	4.25	0.65	มากที่สุด	3
4. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.07	0.71	มาก	4
5. ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ	3.97	0.69	มาก	5
6. ด้านการสื่อสารภายในองค์การ	3.82	0.81	มาก	7
7. ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม	3.89	0.83	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	4.10	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.10) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{X}$  = 4.31) ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน ( $\bar{X}$  = 4.35) และด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $\bar{X}$  = 4.25) ปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก มี 4 ด้าน โดยสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.07) ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ ( $\bar{X}$  = 3.97) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ( $\bar{X}$  = 3.89) และ ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.82)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ

ด้านความไว้วางใจ	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.70	มาก	2
2. มีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ	4.49	0.63	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.31	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.49) และมีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.12)



ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน

ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้	4.22	0.75	มากที่สุด	2
2. ยินดีให้ความร่วมมือในการผลักดันงานของท่านและองค์การจนประสบความสำเร็จ	4.47	0.59	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.35	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการยินดีให้ความร่วมมือในการผลักดันงานของท่านและองค์การจนประสบความสำเร็จ และการรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 4.47$  และ 4.22 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน

ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของงาน	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อจะทำงานสำเร็จตามที่วางไว้	4.16	0.71	มาก	2
2. ยินดีรับผิดชอบร่วมต่องานที่ทำหากไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.34	0.58	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.25	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการยินดีรับผิดชอบร่วมต่องานที่ทำหากไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34) และการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อจะทำงานสำเร็จตามที่วางไว้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.16)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร	4.03	0.71	มาก	2
2. สามารถออกแบบ และพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	4.11	0.70	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.07) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสามารถออกแบบ และพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และการมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่จากผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุดสองด้าน ( $\bar{X}$  = 4.11 และ 4.03) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ

ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ	การประเมิน			ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีบทบาทในการตัดสินใจในงาน และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	3.88	0.70	มาก	2
2. ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน	4.05	0.68	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.97	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน และการมีบทบาทในการตัดสินใจในงาน และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 4.05$  และ 3.88) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ

ด้านการสื่อสารภายในองค์การ	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและทั่วถึง ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี	3.83	0.77	มาก	1
2. มีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์, การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว, การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์	3.80	0.82	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.81	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและทั่วถึง ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี และ การมีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์, การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว, การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 3.83$  และ  $3.80$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม	การประเมิน			ลำดับ ที่ ความเห็น
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความเห็น	
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับ การฝึกอบรมและพัฒนางาน	3.92	0.74	มาก	1
2. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม ในงานที่ท่านปฏิบัติ	3.86	0.92	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.89	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนางาน และ ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมในงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน ( $\bar{X} = 3.92$  และ  $3.86$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็น รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.16 – 4.19

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ  
ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์การ	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	4.14	0.68	มาก	1
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	4.06	0.78	มาก	3
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.12	0.76	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.11	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร  
องค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.11)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และ  
ความผูกพันด้านการคงอยู่ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.14, 4.12 และ 4.06) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ  
ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ด้านจิตใจ

ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. ความพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงาน ณ องค์การแห่งนี้	4.28	0.67	มากที่สุด	2
2. มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงาน ขององค์การ	4.16	0.59	มาก	3
3. ปัญหาขององค์การเป็นเสมือนปัญหาของตนเองที่ ต้องช่วยกันแก้ไข	4.01	0.70	มาก	4
4. มีความรู้สึกชื่นชอบระบบขององค์การ เช่น ระบบ การปกครอง ระบบการทำงาน	3.89	0.83	มาก	5
5. มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์การของท่านกับ บุคคลภายนอก	4.37	0.63	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.14	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์กรของท่านกับบุคคลภายนอก และความพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงาน ณ องค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.37 และ 4.28) การมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ปัญหาขององค์กรเป็นเสมือน ปัญหาของตนเองที่ต้องช่วยกันแก้ไข และมีความรู้สึกชื่นชอบระบบขององค์กร เช่น ระบบ การปกครอง ระบบการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.16, 4.01, และ 3.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑวิทยาสาสตร์แห่งชาติ ด้านการคงอยู่

ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่	การประเมิน			ลำดับ ที่
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ หน่วยงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.35	0.60	มากที่สุด	1
2. ถ้ามีโอกาส จะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงาน ในองค์กรแห่งนี้	4.22	0.72	มากที่สุด	2
3. มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรของ องค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุงาน	4.04	0.87	มาก	3
4. เป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์กร แห่งนี้เพราะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่ดีกว่า	3.75	0.93	มาก	5
5. ยังคงอยากทำงานกับองค์กรพิพิธภัณฑ วิทยาสาสตร์แห่งชาติต่อไป เนื่องจากได้รับ สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม	3.94	0.78	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้ามีโอกาส จะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35 และ 4.22) มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรขององค์กร จนกว่าจะเกษียณอายุงาน ยังคงอยากทำงานกับองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม และเป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจาก องค์กรแห่งนี้เพราะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่ดีกว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.04, 3.94 และ 3.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านบรรทัดฐานของสังคม

ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของสังคม	$\bar{X}$	การประเมิน		ลำดับ ที่
		S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	
1. มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร	4.24	0.69	มากที่สุด	1
2. มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทน เป็นพิเศษ	4.13	0.75	มาก	4
3. มีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ	4.17	0.69	มาก	2
4. ไม่คิดจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เนื่องจาก มีความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.90	0.95	มาก	5
5. องค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากท่าน	4.16	0.70	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.76	มาก	



จากตารางที่ 4.19 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านบรรทัดฐานของสังคม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.24) มีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ องค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากท่าน มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ และไม่คิดจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เนื่องจากมีความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.17, 4.16, 4.13 และ 3.90) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 7 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.20 – 4.27

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์กร	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.609	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.499	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.534	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.609, 0.499 และ 0.534 ค่าความเป็นไปได้ <math><0.001</math> ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ กับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.653	<math><0.001</math>	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.587	<math><0.001</math>	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.567	<math><0.001</math>	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.21 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.653, 0.587 และ 0.567 ค่าความเป็นไปได้ <math><0.001</math> ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.598	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.592	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.561	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.22 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.598, 0.592 และ 0.561 ค่าความเป็นไปได้ <0.001 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานกับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.620	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.559	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.534	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.23 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.620, 0.559 และ 0.534 ค่าความเป็นไปได้ <0.001 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.491	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.464	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.460	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.24 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.491, 0.464 และ 0.460 ค่าความเป็นไปได้ <0.001 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ กับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.484	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.527	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.464	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.25 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.484, 0.527 และ 0.464 ค่าความเป็นไปได้ <0.001 ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์การ	Pearson Correlation (r)	p-value* (sig)	การแปล ความหมาย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ	0.468	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่	0.492	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	0.450	<0.001	มีความสัมพันธ์กัน

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.26 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม กับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม เท่ากับ 0.468, 0.492 และ 0.450 ค่าความเป็นไปได้  $<0.001$  ทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีนัยสำคัญน้อยกว่า 0.01 จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 7 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ตัวแปร	ความผูกพันด้านจิตใจ	ความผูกพันด้านการคงอยู่	ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม	ภาพรวม
1. ด้านความไว้วางใจ	0.609	0.499	0.534	0.547
2. ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน	0.653	0.587	0.567	0.602
3. ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน	0.598	0.592	0.561	0.584
4. ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน	0.620	0.559	0.534	0.571
5. ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ	0.491	0.464	0.460	0.472
6. ด้านการสื่อสารภายในองค์การ	0.484	0.527	0.464	0.492
7. ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม	0.468	0.492	0.450	0.470
ภาพรวม	0.560	0.531	0.510	0.534

\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 7 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวมเท่ากับ 0.534 เมื่อพิจารณาภาพรวมเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 7 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.560 0.531 และ 0.510 ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ กับความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์ วิทยาาสตร์แห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ และ 4) เพื่อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ จำนวน 311 คน ประกอบด้วย พนักงาน และลูกจ้าง การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ผู้ศึกษาได้กำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ของประชากรทั้งหมด จึงได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็น แนวทางในการกำหนดหัวข้อคำถามในแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร องค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร และ 4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากรองค์กรพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นหรือแบบ ชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายให้ได้ครบตามจำนวน ประชากรที่คำนวณได้ในแต่ละกลุ่มที่แบ่งออกมา ทั้งนี้ มีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 175 คน คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลโดยใช้ สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ซึ่งสามารถสรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้



## 1. สรุปการศึกษา

### 1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 41.71 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 44 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 58.85 สถานภาพโสด จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 60.57 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 6 -10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 32.57 ตำแหน่งเป็นพนักงาน จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 51.43 และมีรายได้ต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 48.58

### 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ จำแนกตามความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน การร่วมกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม สามารถแสดงผลเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินผล สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{X}$  = 4.31) ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน ( $\bar{X}$  = 4.35) และด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ( $\bar{X}$  = 4.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความไว้วางใจ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.31) โดยการมีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.49)

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาาสตร์แห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35) โดยการยินดีให้ความร่วมมือในการผลักดันงานของท่านและองค์การจนประสบความสำเร็จ และการรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน ( $\bar{X}$  = 4.47 และ 4.22 ตามลำดับ)

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.25) โดยการยินดีรับผิดชอบร่วมต่องานที่ทำหากไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.34)

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.07) โดยความสามารถออกแบบ และพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และการมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ จากผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุดสองด้าน ( $\bar{X}$  = 4.11 และ 4.03) ตามลำดับ

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.97) โดยการได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน และการมีบทบาทในการตัดสินใจในงาน และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากที่สุดสองด้าน ( $\bar{X}$  = 4.05 และ 3.88) ตามลำดับ

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านการสื่อสารภายในองค์การ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.82) โดยการมีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและทั่วถึง ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี และการมีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์, การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว, การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ อยู่ในระดับมากที่สุดสองด้าน ( $\bar{X}$  = 3.83 และ 3.80) ตามลำดับ

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.89) โดยการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนางาน และท่านเคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมในงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุดสองด้าน ( $\bar{X}$  = 3.92 และ 3.86) ตามลำดับ

### 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ

การวิเคราะห์รูปแบบของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ จำแนกตามด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของสังคม โดยแสดงเป็นค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการประเมินผล พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.11) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้าน

บรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านการคง อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.14, 4.12 และ 4.06) ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด ได้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์การของท่านกับบุคคลภายนอก และความพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงาน ณ องค์การแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.37 และ 4.28) การมีความยินดีที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาขององค์การเป็นเสมือนปัญหาของตนเองที่ต้องช่วยกันแก้ไข และมีความรู้สึกชื่นชอบระบบขององค์การ เช่น ระบบการปกครอง ระบบการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.16, 4.01, และ 3.89) ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านการคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.06) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้ามีโอกาสจะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในองค์การแห่งนี้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.35 และ 4.22) มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรขององค์การจนกว่าจะเกษียณอายุงาน ยังคงอยากทำงานกับองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม และเป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์การแห่งนี้เพราะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นที่ดีกว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.04, 3.94 และ 3.75) ตามลำดับ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ด้านบรรทัดฐานของสังคม มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.24) มีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ องค์การนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดีจากท่าน มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ และไม่คิดจะลาออกจากองค์การแห่งนี้เนื่องจากมีความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน ( $\bar{X}$  = 4.17, 4.16, 4.13 และ 3.90) ตามลำดับ

#### 1.4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันต่อกัน การร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การ

กระจายอำนาจตัดสินใจ การสื่อสารภายในองค์กร การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ” ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ขอบเขตของการศึกษา แนวคิด ข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอการอภิปรายผล ตามลำดับดังต่อไปนี้

### 2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การอภิปรายผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ

จากสรุปผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศึกษาแห่งชาติ อยู่ในระดับมากที่สุดมี 3 ด้าน คือ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยึดมั่นผูกพันต่อกัน และด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน อยู่ในระดับมาก มี 4 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม และด้านการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

**2.1.1 ด้านความไว้วางใจ** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ มีความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555, น. 209-211) ที่ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า 6 ประการ โดยความไว้วางใจกัน คือ แนวคิดที่เป็นปรัชญาพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์หากได้รับความไว้วางใจให้ดำเนินงานฝ่ายบริหารเพียงดูแลความก้าวหน้าเป็นระยะๆ และดูแลผลสุดท้ายของงานก็เพียงพอแล้ว นอกจากนี้

ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanburg (1996, pp. 391 - 394) ที่กล่าวไว้ว่าการไว้วางใจกันเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วมผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เรียบร้อยหากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร

**2.1.2 ด้านความยึดมั่นผูกพัน** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ยินดีให้ความร่วมมือในการผลักดันงานของท่านและองค์การจนประสบความสำเร็จ และรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555, น. 209-211) ที่ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า 6 ประการ โดย ความผูกพันต่อกันและรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานร่วมกัน คือ การที่แต่ละคนทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาปฏิบัติร่วมกัน มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อกัน และการที่บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รู้เป้าหมายขององค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน และร่วมมือกันอย่างเต็มที่ตามกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและพร้อมที่จะทำผลประโยชน์ให้กับองค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanburg (1996, pp. 391-394) ที่กล่าวไว้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือและฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุสาหะ ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้นซึ่งจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วม จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันโดยไม่ทำให้เกิดโทษ

**2.1.3 ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ยินดีรับผิดชอบร่วมต่องานที่ทำหากไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อจะทำงานสำเร็จตามที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2555, น. 209-211) ที่ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ โดยกล่าวว่า การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและร่วมรับผิดชอบดำเนินการ คือ การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์การ ย่อมขจัดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะทุกคนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน มีภาระงานที่มีทิศทางเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน ผลผลิตหรือผลงานก็จะออกมามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanburg (1996, pp. 391 - 394) ที่กล่าวไว้ว่า การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันระหว่าง

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

**2.1.4 ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองปัจจัย คือ สามารถออกแบบ และพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และมีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่จากผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bryman (1986, p. 139) ที่ได้เสนอแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่จะมีผลต่อทัศนคติการปฏิบัติงานและการกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 ประการ คือ 1. บรรยากาศของการมีส่วนร่วมควรจะต้องทำให้แนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรยากาศควรมีลักษณะของความไม่เป็นทางการมากกว่า 2. จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเลือกเป้าหมายที่มีคุณค่า ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มเป้าหมายส่วนบุคคล Individual Goal กับ Organization Goal ให้เท่าเทียมกัน 3. ผู้มีส่วนร่วมจะเพิ่มการควบคุมงานมากขึ้นถ้ามีแรงจูงใจและความเป็นอิสระเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และ 4. เมื่อบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเขาจะมี Ego – involved นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Swanburg (1996, pp. 391 - 394) ที่กล่าวไว้ว่า ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) เป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงานสำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ในการตัดสินใจในงานของตนเอง ซึ่งจะทำให้มีความทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

**2.1.5 ด้านการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองปัจจัย คือ ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตน และมีบทบาทในการตัดสินใจในงาน และกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sashkin (1982, pp. 110-113) ที่ได้กล่าวถึงวิธีสำคัญ 4 ประการ ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Participation in Goal Setting) มีความหมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล ระดับผู้บังคับบัญชาหรือระดับกลุ่มได้มีส่วนร่วมในงานในการกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อที่พวกเขาจะได้พยายามทำงานหรือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเกิดผลงานที่ดี 2) การมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) เป็นการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมให้คำปรึกษาหารือในหลายๆ โอกาส มีอิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายของงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทางเลือกของการตัดสินใจ ตลอดจนตรวจสอบและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจต่างๆ 3) การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Participation in Problem Solving) เป็นความต้องการ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลนั้นๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงงาน 4) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation in Change) การมีส่วนร่วมในรูปแบบนี้จะมีความยากและซับซ้อนและถือเป็นจุดที่สำคัญที่สุดซึ่งรูปแบบนี้จะมาหลังจากการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิเคราะห์ และแปลความหมายของข้อมูลองค์การ เพื่อที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาขององค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การ

**2.1.6 ด้านการสื่อสารภายในองค์การที่ดี** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดสองปัจจัย คือ มีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและทั่วถึง ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี และ มีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์, การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว, การให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชูชาติ พวงสมจิตร (2555, น. 209-211) ที่ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ โดยกล่าวว่าการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อทุกคนที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและทันสมัยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ ดังนั้นข้อมูลข่าวสารจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (1961, p. 223) ที่ได้เสนอผลงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารจะมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ (Upward Communication) แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ และความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพองค์การที่เป็นทางการและองค์การไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี โดยผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์การ

นำองค์การสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระ ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข้าราชการภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอและเชื่อถือได้

**2.1.7 ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดสองปัจจัย คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนางาน และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554, น. 5-6) ที่กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลวิธีที่ทำให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลต่อผลงานทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (1961, p. 223) ที่ได้เสนอผลงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้บังคับบัญชาควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การอภิปรายผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

จากสรุปผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม และความผูกพันด้านการคงอยู่ ทั้งนี้สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

**2.2.1 ความผูกพันด้านจิตใจ** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์การกับบุคคลภายนอก และความพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงาน ณ องค์การแห่งนี้ ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาขององค์การเป็นเสมือนปัญหาของตนเองที่ต้องช่วยกันแก้ไข และมีความรู้สึกชื่นชอบระบบขององค์การ เช่น ระบบการปกครอง ระบบการทำงาน และมีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์การของท่านกับบุคคลภายนอก



**2.2.2 ความผูกพันด้านการคงอยู่** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้ามีโอกาสจะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในองค์กรแห่งนี้ ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรขององค์การจนกว่าจะเกษียณอายุงาน ยิ่งคงอยากทำงานกับองค์การพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เหมาะสม และเป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เพราะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นที่ดีกว่า

**2.2.3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม** ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อมูลมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำ แสดงถึงลักษณะการกระจายตัวของข้อมูลน้อย บ่งบอกว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใกล้เคียงกัน พบว่า ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์การ ปัจจัยที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความเต็มใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ องค์กรนี้สมควรจะได้รับความจงรักภักดี มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ และไม่คิดจะลาออกจากองค์กรแห่งนี้เนื่องจากมีความผูกพันกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

จากการอภิปรายสามารถสรุปได้ว่าผลการศึกษาข้างต้น ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของ Meyer & Allen (1990, pp. 1 – 18) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรโดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน คือ 1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ คือ การรับรู้ลักษณะงานได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและลักษณะในการทำงานที่หลากหลาย การรู้สึกองค์กรสามารถไว้วางใจได้ การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชาที่แสดงต่อพนักงาน 2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ ได้แก่ อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ ความตั้งใจที่จะลาออก และการรับรู้โดยการเปรียบเทียบกับงานของตนกับงานอื่นๆ และ 3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและสิ่งที่ได้รับจากการทำงาน เช่น อานาจารตัดสินใจ เป็นต้น เมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ ที่กล่าวมา ตามแนวคิดข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้ 1. ความผูกพันด้านจิตใจเกิดจากปัจจัย 3 ประการ คือ คุณลักษณะของ

บุคคล คุณลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน 2. ความผูกพันทางด้านการคงอยู่เกิดจาก ปัจจัย 2 ประการ คือ ความมากน้อยในการลงทุนไปกับองค์การ และทางเลือกที่มีหากคิดจะลาออก จากองค์การ 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม เกิดจากปัจจัยด้านประสบการณ์ของบุคคล ทั้งก่อนและหลังเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ได้แก่ การได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว กระบวนการกลุ่มทางสังคม และกระบวนการกลุ่มเกลางจากองค์การว่าเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง การที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ โดยมักจะแสดงความรู้สึกออกมาในรูปของความศรัทธา ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ ความทุ่มเทเต็มใจที่จะใช้ความสามารถ ความพยายามในการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนความจงรักภักดี มุ่งมั่นที่จะดำรงสถานการณ์เป็นสมาชิกขององค์การ ถึงแม้ว่า องค์การพิพิธภัณฑวิทยศาสตร์แห่งชาติจะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ แต่บุคลากรยังคงมีความ ภาควิมใจที่ต่อองค์การพิพิธภัณฑวิทยศาสตร์แห่งชาติมีความมั่นคง เป็นพิพิธภัณฑระดับชาติที่มี ชื่อเสียง รวมทั้งได้รับการยอมรับจากประชาชนทั่วไป ตลอดจนการให้ความสนใจเรื่องผลตอบแทน และสวัสดิการต่อบุคลากร เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงและสวัสดิการอื่นๆ

### 2.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การอภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้าน การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันที่มีต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ วิทยศาสตร์แห่งชาติ

จากสรุปผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 7 ด้าน กับ ความผูกพันต่อองค์การ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีความหมายว่า ความผูกพันของ บุคลากรที่มีต่อองค์การพิพิธภัณฑวิทยศาสตร์แห่งชาติ เกิดจากปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน วิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก” ของ ประชุม บำรุงจิตร์ (2551) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียน ของครูมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และงานวิจัยเรื่อง “ความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่” ของ มะลิวัลย์ เหมือนทอง (2551) พบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากระบบการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงานขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้บุคลากร ได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ แต่ขัดแย้งกับงานวิจัยงานวิจัย เรื่อง “ปัจจัยด้านการ บริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยา (2555) ที่ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา กับความผูกพันต่อ องค์กร ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## 2.4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานมีปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างน้อย 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ พบว่า

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้ง 7 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ทั้ง 3 ด้าน โดยมีค่าความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติกับความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปฏิเสธสมมติฐาน

## 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ” ครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้

#### 3.1.1 ด้านการปฏิบัติงาน

องค์การพิพิธภัณฑศาสตร์แห่งชาติ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองในด้านต่างๆ เสนอแนวทางป้องกันและวิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนอุปสรรคในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ควรมีการสื่อสารภายในองค์การที่ดีและทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงข่าวสาร และนโยบายต่างๆ รวมถึงที่มาและเหตุผลที่องค์การได้กำหนดนโยบาย ที่ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งการสื่อสารนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวระนาบ ตลอดจนการมีเทคโนโลยีการสื่อสารและช่องทางที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำการสื่อสารกันได้ภายในองค์การก็จะส่งผลเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์การ นอกจากนี้ควรจัดให้มีการประชุมบุคลากรทั้งหมดภายในองค์การอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หรือการจัดสัมมนาประจำปี เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เช่น ร่วมกันเสนอแนะและหาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาต่างๆ การทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ทันสมัยสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งนับว่าเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ยังนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

### 3.1.2 ด้านการบริหารงาน

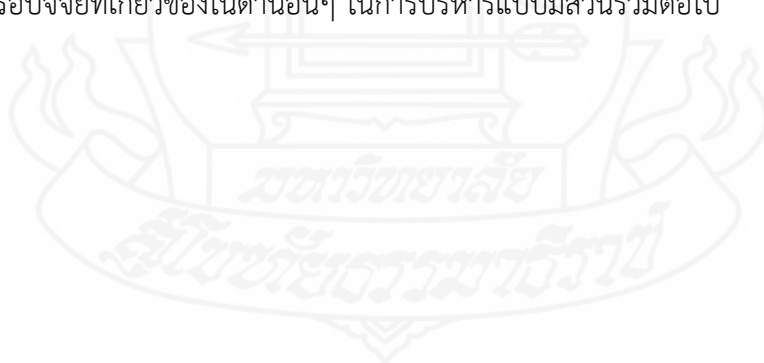
ในการบริหารองค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ ที่ควรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการบริหารงาน ให้เป็นไปตามปณิธานและค่านิยมขององค์การ การกระจายอำนาจในการบริหารงาน เพื่อให้บุคลากรทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานในองค์การซึ่งจะช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งควรให้ความสำคัญและสนับสนุนในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ เรื่อง “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ” เพื่อศึกษาข้อมูล รายละเอียดเชิงลึก เช่น การสัมภาษณ์ หรือการจัดทำ Focus Group กับกลุ่มงานต่างๆ โดยใช้เวลาพูดคุยกับบุคลากรและผู้บริหารขององค์การ เพื่อนำข้อมูลเชิงลึกดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านความสามารถและด้านการแข่งขัน

3.2.2 ควรมีการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ซึ่งจะเป็นผลเชื่อมโยงมาจากความผูกพันที่มีต่อองค์การ

3.2.3 ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความผูกพันต่อองค์การของแต่ละหน่วยงานหรือให้ทราบแนวทางหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องในด้านอื่นๆ ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อไป





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ บุราณสาร. (2560). *แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- กมลชนก ศรีวรรณ. (2561). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- กมลทิพย์ รัตนสุวรรณชัย. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริหาร โรงพยาบาลหัวเฉียว. วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ ทางไกลเชิงนวัตกรรม, 6(2): 47-57.*
- กิตติศักดิ์ นวลจันทร์. (2558). *การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกรมโรงงานอุตสาหกรรม (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนิษฐา ศรีทอง. (2550). *ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการกรมทรัพยากรน้ำบาดาล (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, ปทุมธานี.
- จันถาวร แก้วสุดา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับความภักดีต่อองค์การของบุคลากรการศึกษาสังกัดแผนกการศึกษาธิการและกีฬาแขวงหลวงพระบาง สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- ฉลาด จันทรสมบัติ. (2553). *การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. วารสารการบริหารและพัฒนา, 2(1).*
- ชรินทร์รัตน์ ปัทมาพิสุทธิ์. (2559). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลอภัยุรักษ์เชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- ชาฎณี เหมือนโพธิ์ทอง. (2554). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

- ชิตพล สุวรรณผา. (2556). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์  
 ด้านผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร์. (2555). การบริหารแบบมีส่วนร่วม ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ  
 ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา* (หน่วยที่ 5, น. 209-211) (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.
- ฐิติมา วงศ์นาค. (2544). *การรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน  
 บริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน)* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐยา แสงศิริ. (2555). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัย  
 นเรศวร* (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
 มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ณัฐวัชร เกิดศิริ. (2562). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรภายในกอง  
 พระราชพิธีสำนักพระราชวัง* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐฉิ ธนาคุณ. (2562). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ  
 กรณีศึกษา: จังหวัดอุบลราชธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้  
 ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2554). *การจัดการนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี:  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทับทิม แสงอินทร์. (2559). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยาจังหวัดสุพรรณบุรี  
 (ค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
 กรุงเทพมหานคร.
- ทินกร ประเสริฐหล้า. (2553). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
 ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ธนันท์ ทะสุใจ. (2547). *ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ สำนักศาลยุติธรรมประจำภาค 5  
 (ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. สถาบันบัณฑิต  
 พัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

- ธนพร ธรรมโชติ. (2555). ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยพะเยา (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ธวัชชัย ช่างสัน. (2560). ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาข้าราชการสังกัดกระทรวงแรงงาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- บรรชา บุญสิงห์. (2556). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเปลือยน้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ปณิธาน จิยะจันทน์. (2563). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- ประชุม บำรุงจิตร. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- พัลลภ ไควรรณศรี. (2555). ปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานระดับปฏิบัติการการประปานครหลวง (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- พริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. เวชบัณฑิตศิริราช, 9(1).
- แพรวมกาย จรรยาวิจักษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พรทิพย์ ไชยฤกษ์. (2555). ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, พิษณุโลก.



- ไพฑูรย์ กลมกุล. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ไพลิน ทิพย์करण. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพผู้เรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, เพชรบุรี.
- ภัทรา เผือกพันธ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ภาณุพงศ์ ชินศุภลักษณ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสื่อสารภายในองค์กร ความคิดเห็นต่อการสื่อสารในองค์กรและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษา บริษัท โอเร็กซ์เทรดดิ้ง จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- มะลิวัลย์ เหมืองทอง. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหาร ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ (ปัญหาพิเศษปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ: บัคพอยท์.
- รชต ผ่องพันธ์. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจสังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- รุ่งทิวา จงสิริฤกษ์. (2560). การบริหารองค์กรแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรญี่ปุ่น (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, กรุงเทพมหานคร.
- รุ่งนภา เล่าเปี่ยม. (2556). การบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

- วนิดา เจริญจิโรจน์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วรรณดี อ่อนแย้ม. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลศรีวิชัย 3 อ้อมน้อย (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- วรพันธ์ เศรษฐแสง. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, กรุงเทพมหานคร.
- ศักดิ์ชัย รักดีฉนวน. (2551). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี (รายงานการศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- โสธรตี โชคคุณะวัฒนา. (2557). คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). นวัตกรรมการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- สวนีย์ แก้วมณี. (2549). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน Employee Engagement. วารสารการบริหารคน, 27(3), 11-12.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2545). หลักทฤษฎีการมีส่วนร่วมในองค์การ. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- สิรินาถย์ กฤษณาธาร. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- สมเดช สีแสง. (2547). คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมายและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุคนธ์ แข็งขัน. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรายเดือน บริษัท ศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) (การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- อนันต์ แม่กอง. (2558). *คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอมาบจัน จังหวัดปัตตานี* (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, สงขลา.
- อุสา เมืองโต. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท ทีไอที จำกัด (มหาชน ในสำนักงานใหญ่)* (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพมหานคร.
- Anthony, William P. (1978). *Participative Management*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.
- Baksh, A.M. (1995). The relationship between participative management and job attitudes. *Dissertation abstracts, International*, 56, 351.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organization*. London: Rout edge & Keg an Paul.
- Buchanan, H. B. (1974). Building organization commitment the socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533 - 546.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations*, 38(6), 551-570.
- Cohen, John M., and Uphoff, T. Norman. (1977). *Rural development participation*. New York: Rural Development Committee Center for International Studies Connell University.
- Cronbach Lee J. (1974). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row Publisher.

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Chen and Francesco. (1999). *Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter*. Research and application. California: Sage.
- Davis, Keith. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Davis Keith. And John W. Newstrom. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational*, (7<sup>th</sup>ed.). International Student Edition. New York: McGraw-Hill Book.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Esk and Aricharati (2013). The efficiency of Allen and Meyer's model of organizational commitment and its leading role in organizations compared to other models. *Advances in Environmental Biology*, 7(14), 4885-4894.
- Fazzil, R. A. (1994). *Management plus: Maximizing productivity through motivations, performance, and commitment*. NY: Irwin Professional.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace*. Washington DC: The Gallup Headquarters.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. K. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(12), 555-573.
- Hewitt Associates. (2003). "Overview." [On line]. Retrieved; July 21, 2019 from <http://was4.hewitt.com/hewitt/about/overview/index.htm>.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human resource management* (8<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw – Hill.

- Jeremy R. Farris. (2012). *Organizational commitment and job satisfaction: A quantitative investigation of the relationships between affective, continuance, and normative constructs*. Capella University, Pro Quest Dissertations Publishing.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book.
- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill Book.
- Lussier, R.N. (1996). *Human relations in organization* (3<sup>rd</sup>ed.) Chicago: Irwin.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and nonnative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. California: Sage.
- M. Sashkin. (1996). *A manager, s guide to participative management*. New Your: AMA. Membership Publications, Division, 1982), 110-113. Swansburg.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1991). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 244-247.
- Putti, Joseph M. (1987). *Management: A function approach*. Singapore: McGraw Hill Book.
- Perrin, Towers. (2005). Global Workforce Study; "Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement" *ISR White Paper*.
- Porter, E.J. (1995).The life-world of older widows: The context of lived experience. *Journal of Women and Aging*, 7, 31-46.
- Ramesh, K., & Rao, N. (1990). *Participative management -a case study*. India: Ajanta.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application* (3<sup>rd</sup>ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Randy L. De. Simone, Jon M. Werner, David M. Harris, (2002). *Human Resource Development* (3<sup>rd</sup>ed.). Fort Worth, Texas: Harcourt College.
- Strauss, G. (1977). *Personnel: Managing human resource*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice – Hill.

- Swanberg, Russell C. (1990). *Introduction to management and leadership for nurse managers* (3<sup>rd</sup>ed.). Boston: Jones and Bartlett.
- Swansburg, Russell C. (1996). *Management and Leadership for Nurse Managers*. Boston: Jones and Bartlett Publishers.
- Sherry R. Arnstein. (1969, July). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224.
- Steers, R.M. (1997). *Antecedents and Outcomes of Organization Commitment*. Administrative Science Quarterly.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. (1970). *Management and motivation*. London. England: Penguin.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- White, T., R. (1999). An investigation of Gender and Grade-level Differences in mutation Dissertation Abstracts International.
- Whithney, J.O. (1996). *The economics of trust: Liberating profits and restoring corporate vitality*. New York: McGraw-Hill.
- WR Kennan, V Hazleton. (2006). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. *Public relations theory*, 2, 311-338.
- Yamane, Taro. (1973). *Introductory Analysis* (3<sup>th</sup>ed.). Tokyo: Harper International Education.
- Yukl, Gray. (1981). *A Leadership in Organization*. New York: Prentice-Hill.
- Zaramba. (2003). *Organizational communication: Foundations for business & management*. Mason, OH: Thomson South-Western.



ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

### เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาด้านบุคลากรขององค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการกรอกแบบสอบถามด้วยความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ จะไม่มีผลเสียหายต่อท่านแต่ประการใดทั้งสิ้น ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

##### 1. เพศ

1.  ชาย      2.  หญิง

##### 2. อายุ

1.  ต่ำกว่า 20 ปี      2.  21 – 30 ปี  
3.  31 – 40 ปี      4.  41 – 50 ปี  
5.  51 ปี ขึ้นไป

##### 3. ระดับการศึกษา

1.  ต่ำกว่าปริญญาตรี      2.  ปริญญาตรี  
3.  ปริญญาโท      4.  สูงกว่าปริญญาโท





ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการร่วมกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงาน</b>					
5. มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน เพื่อจะทำให้งานสำเร็จตามที่วางไว้					
6. ยินดีรับผิดชอบร่วมต่องานที่ทำหากไม่สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
<b>ด้านความมีอิสระในการปฏิบัติงาน</b>					
7. มีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มที่จากผู้บริหาร					
8. สามารถออกแบบ และพัฒนากระบวนการทำงาน ได้อย่างเต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
<b>ด้านการกระจายอำนาจตัดสินใจ</b>					
9. มีบทบาทในการตัดสินใจในงาน และกำหนดทิศทาง ในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
10. ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ ต่อผลการตัดสินใจของตน					
<b>ด้านการสื่อสารภายในองค์กร</b>					
11. มีการสื่อสารข้อมูลอย่างชัดเจนและทั่วถึง ช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพและประสานงานกันได้ดี					
12. มีการนำเสนอข้อมูล ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น สิ่งพิมพ์, การจัดนิทรรศการ จดหมายข่าว, การให้ข้อมูล ผ่านเว็บไซต์					
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม</b>					
13. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับ การฝึกอบรมและพัฒนางาน					
14. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติม ในงานที่ท่านปฏิบัติ					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรองค์การพิพิธภัณฑ  
วิทยาาสตร์แห่งชาติ

ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>ความผูกพันด้านจิตใจ</b>					
1. มีความพอใจที่ได้ใช้ชีวิตการทำงาน ณ องค์การแห่งนี้					
2. มีความยินดีที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงาน ขององค์การ					
3. ปัญหาขององค์การเป็นเสมือนปัญหาของตนเอง ที่ต้องช่วยกันแก้ไข					
4. มีความรู้สึกชื่นชอบระบบขององค์การ เช่น ระบบการปกครอง ระบบการทำงาน					
5. มีความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงองค์การของท่าน กับบุคคลภายนอก					
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่</b>					
6. มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้หน่วยงาน ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
7. ถ้ามีโอกาส จะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงาน ในองค์การแห่งนี้					
8. มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากรขององค์การ จนกว่าจะเกษียณอายุงาน					
9. เป็นการไม่ถูกต้องหากจะลาออกจากองค์การแห่งนี้ เพราะได้รับข้อเสนอจากองค์การอื่นที่ดีกว่า					
10. ยังคงอยากทำงานกับองค์การพิพิธภัณฑวิทยาาสตร์ แห่งชาติต่อไป เนื่องจากได้รับสวัสดิการและผลประโยชน์ ที่เหมาะสม					



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวสุพัตรา หงอกชัย
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤษภาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ชีววิทยา) มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ. 2547 ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

