

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างบรรยากาศขององค์กร
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร
ของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด

ปริญญานิพนธ์
ของ
ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การวิจัยและสถิติทางการศึกษา
พฤษภาคม 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

302.35

ว. 2530

5.3

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างบรรยากาศขององค์กร
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร
ของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด

29 ก.พ. 2548

บทคัดย่อ
ของ
ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การวิจัยและสถิติทางการศึกษา
พฤษภาคม 2548

ฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ. (2548). การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด. ปริญญาโท กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : รองศาสตราจารย์ อังคณา สายยศ, รองศาสตราจารย์วิญญา วิชาลาภรณ์.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาสหพันธ์คาโนนิคระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และศึกษานำหนักความสำคัญคาโนนิคของลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้านที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด จำนวน 354 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การได้ผลการวิจัย ดังนี้

1. สหสัมพันธ์คาโนนิคระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และแรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น การมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเรียงตามชุดที่ 1, ชุดที่2, ชุดที่3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เท่ากับ .517 .306 .181 .079 และ .018 ตามลำดับ ซึ่งในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

2. นำหนักความสำคัญคาโนนิคระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ส่งผลซึ่งกันและกันเพียง 2 ชุดเท่านั้น โดยชุดแรกนั้นมีน้ำหนักความสำคัญระหว่างชุดตัวแปรสองกลุ่มเป็นไปในสองแบบคือ แบบที่หนึ่งชุดตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน และอำนาจและอิทธิพลในองค์การส่งผลซึ่งกันและกันกับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการคำนึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และในแบบที่สองตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านแรงจูงใจส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ส่วนชุดที่ 2 พบว่า น้ำหนักความสำคัญที่อยู่ในระดับที่ส่งผลซึ่งกันและกันได้สองแบบเช่นกัน โดย แบบที่หนึ่งชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความร่วมมือ ส่วนในแบบที่สองชุดตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น นอกจากนั้นตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านอื่นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

CANONICAL CORRELATION ANALYSIS BETWEEN TYPE OF ORGANIZATIONAL
CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF STAFF IN
ARMSTRONG RUBBER & CHEMICAL PRODUCTS CO., LTD.

AN ABSTRACT
BY
CHATNAPA PANSUWANNAKIT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Research and Statistics
at Srinakharinwirot University

May 2005

Chatnapa Pansuwannakit. (2005). *Canonical Correlation Analysis between type of Organizational Climate and Organizational Citizenship behavior of staff in Armstrong Rubber & Chemical Products Co., Ltd.* Master Thesis, M.Ed. (Educational Research and Statistics). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Aungkana Saiyos, Assoc. Prof. Wanya Wisalaporn.

The Purposes of this research were to study the Canonical Correlation Analysis between type of Organizational Climate and Organizational Citizenship behavior of staff in Armstrong Rubber & Chemical Products Co., Ltd. to study the Canonical weights of each factor in the type of Organizational Climate that relative Contribute to Organizational Citizenship behavior of staff in Armstrong Rubber & Chemical Products Co., Ltd. The sample consisted of 354 staffs from Armstrong Rubber & Chemical Products Co., Ltd., selected by the proportional stratified random Sampling. The instruments for this study were questionnaires concerning on the type of Organizational Climate and Organizational Citizenship behavior

The result were as follow :

1. The canonical correlation between the independent variables of type of Organizational Climate that consisted of communication flow, decision – making practices, concern for persons, influence on department, technological adequacy and Motivation with the dependent variable of Organizational Citizenship behavior of staff that consisted of altruism, courtesy, sportsmanship, civic Virtue and conscientiousness had 5 functions were equal to .517, .306, .181, .079 and .018 respectively, the first two function were statistically significant at .01 level but the third canonical function, the forth canonical function and the fifth canonical function were not significant.

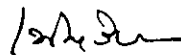
2. The Canonical weight of type of Organizational Climate relative contribute to Organizational Citizenship behavior of staff in the first function had two types of canonical weight, the first type had type of Organizational Climate of Decision – making practices, concern for persons and influence on department relative contribute to Organizational Citizenship behavior of courtesy , sportmanship and civic virtue and the second type had types of Organizational Climate of Motivation relative contribute to Organizational Citizenship behavior of Conscientiousness. And the second canonical function had two type conical weight, the first type had type of Organizational Climate of Decision – making practices, and concern for persons relative contribute to Organizational Citizenship behavior of Civic Virtue and the second type had type of Organizational Climate of influence on department and Technological adequacy relative contribute to Organizational Citizenship behavior of Altruism and Courtesy but in the other factors of Organizational Climate relative contribute to Organizational Citizenship behavior were not statistically significant.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การ
กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน
บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด

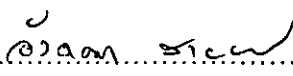
ของ
นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ

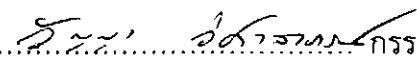
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



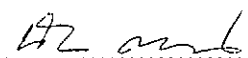
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)
วันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

.......... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ อังคณา สายยศ)

.......... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ วัลญา วิศาลาภรณ์)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร.ละเอียด รัชฆ์เผ่า)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เพราะได้รับความกรุณาเอาใจใส่ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์อังคณา สายยศ ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์, รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำทำให้ปริญญานิพนธ์ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้รับความกรุณาจากรองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ รองศาสตราจารย์สงวน สุทธิเลิศอรุณ ดร.เอมอร กฤษณะรังสรรค์ อาจารย์เพ็ญศรี สว่างเนตร และอาจารย์สุทธิพงศ์ บุญผดุง เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ตลอดจนคุณวันดี เกษรมาศ ที่ได้แนะนำ ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารของบริษัทฯ ที่ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท อาร์ม สตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์จัดพนักงานทุกระดับเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ในการดำเนินการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้รับกำลังใจและได้รับการช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากคุณปรีชา สุทธิเนียม, คุณสำเร็จ แสงธีระปิตกุล และเพื่อนๆ สาขาวิชาวิจัยและสถิติทางการศึกษาทุกคนที่มีส่วนช่วยสนับสนุนในการทำปริญญานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อกฤตย์ - คุณแม่บัวขาว พันธุ์สุวรรณกิจ ที่อุทิศกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ ด้วยความห่วงใยผู้วิจัย ตลอดจน ครู อาจารย์ ที่ได้ให้การอบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัย ประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

ฉัตรนา พันธ์สุวรรณกิจ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	3
	นิยามคำศัพท์เฉพาะ	4
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
	ลักษณะบรรยากาศขององค์การ	8
	ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ.....	8
	แนวคิดและทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การ	9
	ความสำคัญของลักษณะบรรยากาศขององค์การ	13
	ธรรมชาติขององค์การ	15
	ประเภทของลักษณะบรรยากาศขององค์การ.....	15
	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ	36
	ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	36
	แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	38
	ประวัติความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	40
	องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	41
	การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล	45
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
	งานวิจัยในประเทศ.....	56
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	57
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	61
	การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง.....	61
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	62
	วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ.....	63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
	การวิเคราะห์ข้อมูล	71
	สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	71

สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	76
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย	76
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	77
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	83
	ความมุ่งหมาย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	83
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	83
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล	84
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	85
	อภิปรายผล	86
	ข้อเสนอแนะ	89
	บรรณานุกรม	91
	ภาคผนวก	100
	ประวัติย่อผู้วิจัย	185

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จำแนกตามสาขาและแผนกของบริษัท.....	62
2	ค่าสถิติพื้นฐานของการวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด.....	77
3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกขององค์การแต่ละด้านของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัล โปรดักส์ จำกัด.....	78
4	ค่านัยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศ ขององค์การกับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	79
5	ค่าน้ำหนักความสำคัญคาโนนิกอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การ กับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ.....	80
6	ชุดของตัวแปรอิสระประกอบด้วยลักษณะบรรยากาศขององค์การทั้ง 6 ด้านกับชุดของตัวแปร ตามประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลซึ่งกันและกัน.....	81
7	ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	114
8	ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการทดลองสอบครั้งที่ 1.....	120
9	ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการ เป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยจริง.....	126

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลอเลอร์ และคนอื่นๆ.....	22
2 ความเกี่ยวข้องระหว่างกลุ่มตัวแปร, ตัวแปรคาโนนิคอลและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล.....	49
3 ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม	63

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์การหรือหน่วยงานใดๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนย่อมประกอบด้วยทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญ คือ คน (Man) เงิน (Money) สิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเช่นกันว่า “คน” นั้น เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากคนเป็นที่มีมาของประสิทธิผลสูงสุดของงาน (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 3) ดังนั้นทุกๆ องค์การจึงต้องการ “คน” ที่มี “ประสิทธิภาพ” เข้ามาร่วมงานเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าพิจารณาในแง่พฤติกรรมของพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การ และมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จแล้ว คาทซ์ (Balon. 1997 ; อ้างอิงมาจาก Katz.1964) แบ่งรูปแบบพื้นฐานของพฤติกรรมของพนักงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. คนจะต้องเข้ามาทำงานและคงอยู่ภายใต้ระบบขององค์การ
2. คนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. คนจะต้องมีนวัตกรรม (Innovation) และทำกิจกรรมขึ้นมาเอง (Spontaneous Activity) เพื่อให้

บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับบทบาทที่ถูกกำหนด

พฤติกรรมทั้ง 3 รูปแบบนี้ เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมของพนักงานที่องค์การต้องการ และจะมีส่วนช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ (In-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่องค์การได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้พนักงานอย่างชัดเจน เช่น การกำหนดลักษณะของงาน (Job Description) ซึ่งตรงกับพฤติกรรม 2 รูปแบบแรก

- พฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role behavior) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานได้ปฏิบัติขึ้นมาเองโดยที่องค์การไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งตรงกับพฤติกรรมรูปแบบที่ 3

ทั้งนี้คาทซ์และคาร์ห์ (Skarticki and Latham. 1996 : 161-169 ; อ้างอิงมาจาก Katz and Kahn. 1966) ได้เคยกล่าวไว้ว่า องค์การใดที่พนักงานปฏิบัติงานแต่เฉพาะตามที่ได้รับมอบหมายขององค์การนั้นก็เข้าสู่สภาวะตกต่ำได้ง่าย

ในระยะต่อมาออร์แกน (Organ. 1991) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทดังกล่าวและได้กำหนดเรียกพฤติกรรมเหล่านี้ว่า “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational citizenship behavior-OCB)” ซึ่งสมิธ ออร์แกน และเนียร์ (Smith, organ and Near.1985 : 653-654) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็นประโยชน์ต่อองค์การใน 2 ระดับด้วยกันคือประการแรกเป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม เช่น การที่พนักงานอาสาสมัครเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการต่างๆ เพื่อร่วมกันทำประโยชน์ให้แก่องค์การ และประการที่สองคือเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ เช่น การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงาน เป็นต้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการเป็น

สมาชิกขององค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจและเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อประโยชน์ขององค์การด้วยตนเอง

นอกเหนือจาก "พฤติกรรมของพนักงาน" แล้ว ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จคือตัว "องค์การ" องค์การมีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ไม่ว่าจะทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจ โรงแรม บริษัท ห้างร้านเอกชน หรือองค์การรัฐบาล โดยแต่ละองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แต่องค์ประกอบขององค์การจะต้องมีสามส่วนที่สำคัญคือ โครงสร้างทางกายภาพ คน และโครงสร้างทางสังคมจะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ ดังนั้นไม่ว่าองค์การจะมีขนาด รูปแบบโครงสร้างและวัตถุประสงค์เป็นประการใด สิ่งแวดล้อมในองค์การย่อมมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งเสมอ ฉะนั้นการที่เราจะเรียนรู้ให้เข้าใจถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานนั้นจะเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจ การจูงใจ และอื่นๆ นั้น เราจำเป็นต้องมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ และอิทธิพลที่องค์การมีต่อพฤติกรรมของพนักงาน ตลอดจนทำให้ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นหรือแสดงออกเนื่องจากอิทธิพลขององค์การ บรรยายกาขององค์การ เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์การได้ โดยแต่ละองค์การจะมีบรรยายกาเป็นลักษณะเฉพาะสืบทอดต่อเนื่องกันตลอดเวลาและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคนในองค์การ (ชนินฐา วิเศษสาธิต และมุกดา ศรีรงค์, 2535 : 134) โดย กิบสัน, อีแวนชีวิช และดอนแนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1973 : 526) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยายกาขององค์การว่า บรรยายกาขององค์การมีอิทธิพลเหนือพนักงานและกลุ่มพนักงานซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นบรรยายกาแตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิภาพแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980 : 420) ที่กล่าวว่า บรรยายกาขององค์การจะช่วยกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การ จากการที่บรรยายกาขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงานในองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบบรรยายกาขององค์การที่จะสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของพนักงานได้ถูกต้อง และหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงบรรยายกาขององค์การเป็นอันดับแรก ซึ่งแม้ว่าค่าจ้างตอบแทนจะเป็นสิ่งที่พนักงานมีความต้องการแล้ว พนักงานยังมีความต้องการบรรยายกาขององค์การที่เอื้ออำนวยและเปิดโอกาสให้ตนได้ใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อแสดงผลงานได้อย่างเต็มที่ การได้รับความสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานในองค์การนั้นๆ อย่างเต็มความสามารถ ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานอยู่ภายใต้บรรยายกาขององค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน หรือขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ย่อมเกิดความไม่พึงพอใจ เบื่อหน่าย ห้อถอย หหมดกำลังใจไม่อยากทำงานในองค์การนั้นๆ จนกระทั่งลาออกไปในที่สุดบรรยายกาขององค์การจึงมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การและเป็นตัวแปรหนึ่งที่นำสนใจในการศึกษาองค์การ เนื่องจากส่งผลกระทบด้านพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานในองค์การ (Steers and Porter, 1979)

บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด เป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนจากต่างประเทศ และเป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ที่ได้จากโพลียูเรเทน (Polyurethane) จัดเป็นองค์การหนึ่งในธุรกิจที่มุ่งสู่ระดับโลกจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการเตรียมความพร้อมขององค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจและสัมพันธ์

เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา คือ "คน" ซึ่งเป็นบุคลากรหรือผู้ร่วมงานในองค์กรและเป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกันออกไป และจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าลักษณะบรรยากาศขององค์กรเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรหรือไม่ และหากพบว่ามีความสัมพันธ์กันจะมีความสัมพันธ์อย่างไร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งจะมีผลและความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ดังรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อศึกษาสหสัมพันธ์คาร์โนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด
2. เพื่อศึกษาน้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอลของลักษณะบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานบริษัทอาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าทำให้ทราบว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานบริษัท อาร์มสตรอง รับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด อย่างไร และมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาองค์กรและเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องสามารถวางแผนและดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานประพฤติตนเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากับพนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 416 คน โดยแบ่งเป็น สาขาสมุทรปราการ 213 คน, สาขาปราจีนบุรี 122 คน และสาขาอยุธยา 81 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากับพนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 354 คน โดยแบ่งเป็น สาขาสมุทรปราการ 166 คน, สาขาปราจีนบุรีมี 112 คน และสาขาอยุธยา 76 คน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยมีแผนกของบริษัทฯ เป็นชั้น (Strata) มีพนักงานเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit)

ตัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะบรรยากาศขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ
 - 1.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication flow)
 - 1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices)
 - 1.3 การคำนึงถึงพนักงาน (Concern for persons)
 - 1.4 อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on department)
 - 1.5 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร (Technological adequacy)
 - 1.6 แรงจูงใจ (Motivation)
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship behavior) แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ
 - 2.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism)
 - 2.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)
 - 2.3 พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportmanship)
 - 2.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue)
 - 2.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกของพนักงานซึ่งองค์กรไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยเรียบเรียงและปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของออร์แกน (Organ, 1991) แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การที่พนักงานให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีอะไรมาบังคับ ทำด้วยใจที่อยากจะทำ เพื่อผลประโยชน์โดยรวมในระยะยาวขององค์กร

1.2 พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การที่พนักงานคำนึงถึงผู้อื่นโดยไม่ปฏิบัติตนทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย, ไม่สบายใจ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ, เคารพสิทธิของผู้อื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม เพื่อป้องกันปัญหากระทบกระทั่งกับผู้อื่นที่อาจเกิดขึ้นตามมา

1.3 พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportmanship) หมายถึง การที่พนักงานรู้แพ้ รู้ชนะ และให้อภัยต่อผู้อื่น รวมถึงพฤติกรรมที่พร้อมจะอดทนต่อความยากลำบาก ความไม่พร้อมซึ่งเป็นจุดด้อยขององค์กรได้ในทุกเรื่อง ตลอดจนอดทนต่อปัญหา อุปสรรค ความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

1.4 พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และติดตามความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1.5 พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เป็นพิเศษ เกินกว่ามาตรฐานกำหนด เป็นลักษณะของการกระทำที่มีความตั้งใจจริง มีวินัยกับตนเอง รู้ผิดรู้ถูก และยืนหยัดที่จะทำงานนั้นจนสำเร็จ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนหรือรางวัลใดๆ โดยพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สำนองนโยบายขององค์กร ตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ตลอดจนไม่ปฏิบัติภารกิจส่วนตัวในเวลางาน

2. ลักษณะบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) หมายถึง ความรู้สึกหรือความเข้าใจของพนักงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อลักษณะของบริษัท อาร์มสตรอง รับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ โดยเรียบเรียงและปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรของลิเคิร์ต และลิเคิร์ต (Likert and Likert, 1976 : 73) แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

2.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication flow) หมายถึง พนักงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ

2.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติทุกขั้นตอน โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

2.3 การคำนึงถึงพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์กรเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับพนักงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และความพึงพอใจของพนักงานเป็นเกณฑ์

2.4 อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on department) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีและการจรรงรักภักดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลทำให้พนักงานเชื่อฟังและ ไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงานขององค์กร

2.5 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร (Technological adequacy) หมายถึง อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรได้รับการดูแลและจัดการอย่างพอเพียง ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคโนโลยีการใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.6 แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ให้กับพนักงานทำให้พนักงานเกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยลักษณะของการให้ใช้หลักความยุติธรรมในการสนับสนุนพนักงานที่ขยันหรือทำงานหนักให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

3. บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด หมายถึง บริษัทที่ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมี 3 สาขา คือ สาขาสมุทรปราการ สาขาปราจีนบุรี และสาขาอยุธยา

4. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบคาโนนิกอล หมายถึง ค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของตัวแปรอิสระกับชุดของตัวแปรตามที่มีตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไปและตัวแปรตามตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป

5. ค่าน้ำหนักความสำคัญคาโนนิกอล หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ของชุดของตัวแปรอิสระที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับชุดของตัวแปรตาม ซึ่งครั้งนี้จะศึกษาน้ำหนักความสำคัญในรูปของคะแนนมาตรฐาน (Canonical Weights)

6. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีวุฒิปัญญาโทขึ้นไปทางด้านการวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่าน และนักจิตวิทยาจำนวน 2 ท่าน ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อย 5 ปี ซึ่งเป็นผู้ประเมินแบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity)

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. สหสัมพันธ์คาร์โนนิกอลระหว่างลักษณะบรรยาการขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

2. ลักษณะบรรยาการขององค์การอย่างน้อย 1 ลักษณะส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 1.1 ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 1.3 ความสำคัญของลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 1.4 ธรรมชาติขององค์การ
 - 1.5 ประเภทของลักษณะบรรยากาศขององค์การ
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
 - 2.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.1 ความหมายและคำศัพท์ที่ควรรู้จักเกี่ยวกับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.2 ข้อดีและประโยชน์ของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.3 หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.4 ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.5 รูปแบบพื้นฐานของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.6 การคำนวณสหสัมพันธ์คาโนนิคอล
 - 3.7 การแปลผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.1.1 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 4.1.2 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 4.2.1 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ
 - 4.2.2 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

1. ลักษณะบรรยากาศขององค์การ (Type of Organizational Climate)

1.1 ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ

ลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็นคำซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Type of Organizational Climate นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ฮาล์พินและครอฟ (Halpin and croft. 1963 : 131) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแสดงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละสถานที่

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 1) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971 : 33) ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การรวมทั้งกระบวนการต่างๆ ในองค์การ

ดูบริน (Dubrin. 1973 : 331) ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นขององค์การเอง

เดสเลอร์ (Dessler. 1976 : 279) ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขากำลังทำงานอยู่และความรู้สึกของเขามีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 667) ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การที่สมาชิกในองค์การรับรู้ และคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะต้อง

1. บรรยายถึงสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. เป็นคุณลักษณะที่คงทน
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

เดวิส (ประไพ สุภิรมย์โชติ. 2529 : 58 ; อ้างอิงมาจาก Davis. 1981 : 104) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การสาธารณชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ ลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้มีสภาพเหมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว

เมสคอนและคณะ (Mescon and others. 1985 : 9) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไปซึ่งรวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมอันเป็นผลประโยชน์ของสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

เดฟ (Daft. 1992 : 7) ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สังคมที่มีตัวตนซึ่งมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันและมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นระบบภายในขอบเขตอย่างชัดเจน

ลิเคิร์ต และ ลิเคิร์ต (Likert and Likert, 1976, : 73) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกหรือความเข้าใจของพนักงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อลักษณะขององค์การในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่

สวจิ ศิริปัญญา (2536 : 8) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้ มีประสบการณ์ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น

สมยศ นาวิการและมุสดี รุมาคม (2520 : 597) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง สิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำและพฤติกรรมของพนักงาน บรรยากาศจะเป็นการรับรู้ หรือความรู้สึกของพนักงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การดังกล่าว ซึ่งการรับรู้หรือ ความรู้สึกเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน

พยอม วงษ์สารศรี (2538 : 4) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมาร่วมกันดำเนินการใดๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดขึ้นเป็นหน่วยงานที่มีระบบ มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีการแบ่งงานกันทำ มีการประสานงานและให้ความร่วมมือกันทำงานในหน่วยงานนั้น เพื่อจัดเป็นองค์การ ให้บริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การดังกล่าว

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537 : 75) ได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์การเป็นรูปแบบของการรวมบุคคลเป็นกลุ่มเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีกระบวนการทำงานอย่างมีระบบระเบียบทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จะเห็นได้ว่าแม้นักวิชาการได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การไว้อย่างต่าง ๆ กัน แต่เนื้อหาที่สำคัญส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน แต่อย่างไรก็ตามลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็นเพียงภาพที่มององค์การจากสายตาของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งอาจจะใช่หรือไม่ใช่ภาพที่แท้จริงขององค์การก็ได้ (Steers and Porter, 1979 : 365)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของลักษณะบรรยากาศขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกหรือความเข้าใจของพนักงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อลักษณะของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัดในแง่ต่าง ๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่

1.2 แนวคิดและทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การ

เริ่มต้นในปี ค.ศ.1930 นักจิตวิทยาชาวเยอรมันชื่อ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) มีความเชื่อว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การมีความสำคัญและพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน ลักษณะบรรยากาศขององค์การ (Type of Organizational Climate) หรือใช้คำว่า “ วัฒนธรรมของบริษัท ” (Company Culture) หรือ “ บุคลิกภาพขององค์การ ” (Organizational Personality) โดยทั่วไปมักจะใช้คำว่า “ ลักษณะบรรยากาศขององค์การ ” (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม, 2520 : 595-598)

การศึกษาในเรื่องของลักษณะบรรยากาศขององค์กรครั้งแรกนั้น เริ่มต้นโดยเลวิน (Lewin) ในปี ค.ศ. 1930 โดยเลวิน (Lewin) พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของพยาบาลในโรงพยาบาลนั้นจะขึ้นอยู่กับหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพยาบาลผู้นั้นและสภาพแวดล้อมหรือลักษณะบรรยากาศของโรงพยาบาลนั้น (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. 2520 : 598)

แมคเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 592) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยกล่าวว่า รูปแบบการบริหารจะเป็นตัวกำหนดลักษณะบรรยากาศขององค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบคือ

1. ลักษณะบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี X เป็นบรรยากาศแบบปิด โดยมีลักษณะการรวมอำนาจ ภาวะผู้นำแบบอัตตาริปไตย และการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. ลักษณะบรรยากาศขององค์กรตามทฤษฎี Y เป็นบรรยากาศแบบเปิด โดยมีลักษณะการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แต่อย่างไรก็ตาม แมคเกรเกอร์ เห็นว่า ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์กรข้างต้น มิได้เป็นจุดจบสิ้นของความต่อเนื่อง แต่จะเป็นไปตามพฤติกรรมมนุษย์ อันเนื่องมาจากทฤษฎี X นั้นเป็นการมองคนในแง่ลบ ในขณะที่ทฤษฎี Y จะเป็นในแง่บวก

บรุนสวิก (สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. 2520 : 598 ; อ้างอิงมาจาก Brunswik. 1982 : 520) ได้พยายามที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของลักษณะบรรยากาศขององค์กรมาก ยิ่งขึ้นด้วยการให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพของบรรยากาศจะมีผลกระทบต่อ พฤติกรรมของบุคคลอย่างไรบ้าง

อาร์กิริส (ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Argyris.1972) ได้เสนอแนวคิด Immaturity-Maturity Theory ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของลักษณะบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์กรได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงานซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้วเพราะบุคลิกภาพของคนจะค่อยๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็กมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการที่จะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การที่องค์กรกำหนดโครงสร้างและงานต่ำกว่าความสามารถของพนักงานย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและแยกตนออกจากองค์กร การปฏิเสธความรับผิดชอบรวมถึงการต่อต้านองค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้สมยศ นาวิการ (ศิริวรรณ กิติเวชกุล. 2539 : 23-25 ; อ้างอิงมาจากสมยศ นาวิการ. 2521) ได้สรุปผลงานของบุคคลที่ทำการศึกษเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์กร ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Taler) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์กรว่า เป็นการกำหนดโครงสร้างงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเทเลอร์ (Taler) จะเน้นให้ความสำคัญของการบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว

ทฤษฎีของวูดวาร์ด ลอเรนซ์ และลอร์ช (Woodward, Lawrence and lorsch) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์กรว่า ความต้องการทางวิทยาการโครงสร้างเป็นตัวกำหนดบรรยากาศ โดยผ่านการคาดหวังก่อน โดยวูดวาร์ด ลอเรนซ์ และลอร์ช (Woodward, Lawrence and lorsch) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้างและการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีไซเบอร์เมติกส์ (Cybernetics) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์กรว่า ข้อมูลมีความสำคัญต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน และมนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของตนเองได้

ทฤษฎีสายการบังคับบัญชา (Span of Control) ของลิล็อคฮีด (Lockheed) ได้เสนอ แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยใช้การแบ่งระดับประเมินความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ของบรรยากาศ เช่น ระดับการอบรมแก่ผู้จัดการ และบรรยากาศการวางแผนภายในองค์การ โดยลิล็อคฮีด (Lockheed) ให้ความสำคัญกับการพัฒนารูปแบบที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา

ทฤษฎีระบบ 4 ของลิเคิร์ท (Likert) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยลิเคิร์ท (Likert) ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานโดยการปรับปรุงลักษณะงาน

สมคิด บางโม (2538 : 28-40) ได้แบ่งทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การออกเป็น 3 สมัยดังนี้

1. ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ซึ่งแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยดั้งเดิม มีแนวความคิดเน้นหนักไปในเรื่องของโครงสร้างและเป็นผู้เสนอแนวคิดในเรื่องการบริหารและการจัดองค์การ ที่ทราบกันดีในชื่อที่ว่า องค์การแบบราชการของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ จะต้องจัดองค์การให้มีความพิเศษเฉพาะด้าน ลำดับชั้นการบังคับบัญชา กฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่ยืดตัวบุคคล การเลือกคนเข้าทำงานจะต้องยึดถือความสามารถ สำหรับฟาร์โยล (Fayol) นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ผู้เสนอแนวคิดในเรื่องของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ลูเธอร์ กุลลิก และลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ผู้เสนอแนวความคิดในทางบริหารงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในตัวย่อ POSDCORB นักทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การกลุ่มนี้มีความคิดว่าองค์การเป็นจักรกลของการทำงาน ดังนั้นจึงเน้นความสำคัญหนักไปในเรื่องของ การแบ่งงาน การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ สายงาน การบังคับบัญชา อำนาจในการบังคับบัญชาและการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัยกฎข้อบังคับและระเบียบ

2. ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดองค์การให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตใจและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การและกลุ่มคนงานในองค์การ

ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ทางสังคมและเน้นความสำคัญของลูกจ้างเป็นใหญ่แทนเรื่องตำแหน่งหน้าที่ สายการบังคับบัญชา สนใจสภาพการทำงานของคนงาน ปฏิกริยาและสัมพันธ์ภาพที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้องว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน แรงจูงใจ และมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ สำหรับเดวิส (Davis, 1981 : 74) ได้เรียกทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่อีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ และได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์คือ วิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่มคนและช่วยให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันให้ได้ผล มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลเหล่านี้มาทำงานร่วมกันอย่างมี

ประสิทธิภาพสัมฤทธิ์และร่วมมือกันโดยได้รับความพึงพอใจทั้งด้านเศรษฐกิจ จิตใจและสังคม ส่วนฟลิปโป (Flippo, 1966 : 241) ได้ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ในเชิงการบริหารไว้ว่าคือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเกิดผลบรรลุเป้าหมายและเอทซีโอนี (Etzioni, 1964 : 47) เรียกการบริหารตามแนวทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่ว่าการบริหารตามแนวโครงสร้าง (Structuralist Approach) แนวคิดในการบริหารแบบนี้ยอมรับว่าการจัดองค์การเป็นเรื่องยุ่งยาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่ก็เป็นสิ่งที่แก้ไขได้ ความยุ่งยากเหล่านี้ได้แก่ความขัดแย้งระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการของแต่ละบุคคล ระหว่างความมีเหตุผลกับความไม่มีเหตุผล ระหว่างความมีระเบียบวินัยกับความมีอิสระ ระหว่างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นพิธีการและระหว่างคนงานกับระเบียบวิธีการจัดการ เป็นต้น

บุคคลสำคัญของทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันส์เตอร์เบอร์เกอร์ (Hugo Munsterberg) ผู้ริเริ่มวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ เอฟ โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson) ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้คือทฤษฎีของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert)

3. ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาดังแต่ปี ค.ศ.1950 เป็นต้นมา ทฤษฎีลักษณะบรรยากาศขององค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) นอร์เบิร์ต วีเนอร์ (Norbert Wiener) และลูตวิก วอน เบร์ทาลันฟีไฟ (Ludwig von Bertalanffy)

การพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องพิจารณาปัจจัยหลายด้านด้วยกัน เช่น นโยบายขององค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี เป็นต้น และลักษณะบรรยากาศขององค์การ (Type of Organizational Climate) ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยและสนับสนุนให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2525 : 12) กล่าวว่า องค์การจะอยู่รอดได้อย่างดีหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งเป็นเพราะบรรยากาศมีส่วนกำหนดให้เป็นไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับมณูญ วงศ์นารี (2529 : 25) แสดงความคิดเห็นว่า บรรยากาศขององค์การโดยส่วนรวมจะมีอิทธิพลและสามารถรองรับตัวบุคคลในองค์การ ตลอดจนถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน และมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานต่างๆ ภายในองค์การ ดังนั้นเพื่อให้สามารถศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การ และความสัมพันธ์ของบรรยากาศขององค์การต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การได้อย่างดียิ่งขึ้นและชัดเจน สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องให้ความสนใจอย่างยิ่งคือ ลักษณะบรรยากาศขององค์การนั้นมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การหรือไม่ และหากพบว่ามีความสัมพันธ์กันจะมีความสัมพันธ์อย่างไร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานและทำให้พนักงานประพฤติตนเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะมีผลและความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

1.3 ความสำคัญของลักษณะบรรยากาศขององค์การ

เนื่องจากลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็นลักษณะเฉพาะที่ทำให้องค์การแตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ลักษณะบรรยากาศขององค์การจึงมีความสำคัญ ดังนี้

กิบสัน, อีแวนชีวิช และดอนแนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1973 : 526) ลักษณะบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้นลักษณะบรรยากาศแตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิภาพแตกต่างกันไปด้วย

เฮลริเจล และสโลคัม (Hellriegel and Slocum. 1974 : 430) ได้ศึกษาพบว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของการทำงาน และทำให้รู้จุดอ่อนขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจ ดังนั้นแนวความคิดเรื่องบรรยากาศองค์การจะช่วยให้เข้าใจถึงผลกระทบขององค์การต่อคน บรรยากาศองค์การมีผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ รวมทั้งความสามารถขององค์การในการเพิ่มผลผลิต และนอกจากนี้บรรยากาศองค์การจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคนต่อพฤติกรรมขององค์การและสุขภาพของคนในองค์การ

สตีเยร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1979 : 365) กล่าวว่า ตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การคือลักษณะบรรยากาศขององค์การ เพราะถ้าหากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal Environment) ซึ่งมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การแล้วจะไม่สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การได้อย่างถูกต้อง

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 420) กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การจะช่วยกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อทัศนคติและความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อองค์การ จากการที่ลักษณะบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของคนในองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบลักษณะบรรยากาศขององค์การที่จะสนองตอบต่อความต้องการและความจำเป็นของพนักงานได้ถูกต้อง และหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้วจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็นอันดับแรก

คอลบ, รูบิน และแมคอินไทร์ (Kolb, Rubin and McIntyre. 1979 : 159) กล่าวว่า แนวความคิดเรื่องลักษณะบรรยากาศขององค์การจะช่วยให้

1. มีผลกระทบต่อหน้าที่ต่าง ๆ ของคนในองค์การ ทั้งความสามารถในการผลิตและความผูกพันต่อองค์การ

2. ลักษณะบรรยากาศขององค์การจะช่วยในการศึกษากระบวนการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหารที่มีต่อคน พฤติกรรมองค์การ และสุขภาพองค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. 2537 : 59-60 ; อ้างอิงมาจากธงชัย สันติวงษ์. 2523 : 5-9) ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่เป็นพื้นฐานทำให้ต้องมียุทธศาสตร์ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการที่เกิดขึ้นนับเป็นความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ต้องการมีการอยู่ดีกินดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดทั้งทางด้านกำลังกายและกำลังความคิด ซึ่งทำให้แต่ละคนไม่สามารถกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามความต้องการทุกอย่างได้ด้วยตนเองโดยลำพังคนเดียว

องค์การทั้งหลายจึงเกิดขึ้นมาเพื่อสนองประโยชน์ต่อมนุษย์ด้วยเหตุผล 2 ประการคือ

1. เหตุผลทางสังคม (Social Reasons) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ไม่สามารถอยู่ตามลำพังคนเดียวได้ ต้องอยู่รวมกันเป็นสังคมและองค์กร การที่บุคคลต่าง ๆ เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นเพื่อที่สนองความต้องการส่วนบุคคล หากอยู่ตามลำพังแล้วก็ไม่อาจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ องค์กรจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายส่วนบุคคลของแต่ละคนลุล่วงประสบความสำเร็จได้

2. เหตุผลทางวัตถุ (Material Reasons) โดยเหตุที่มนุษย์ลำพังคนเดียวนั้นไม่สามารถทำสิ่งที่เขาต้องการได้ ดังนั้นจึงมารวมกันเป็นองค์กรเพื่อที่จะช่วยให้สามารถทำสิ่งเหล่านั้นได้แก่

2.1 การเพิ่มความสามารถ เนื่องจากความสามารถของแต่ละบุคคลมีขีดจำกัดดังนั้นการมารวมกันเป็นองค์กรจะเป็นการช่วยขยายขีดความสามารถของตนให้บรรลุถึงความต้องการขั้นพื้นฐาน โดยองค์กรช่วยยกระดับความเป็นอยู่และเป็นแหล่งที่ช่วยให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งดีกว่าที่แต่ละคนจะแยกไปทำงานอย่างอิสระ โดยนัยเดียวกันองค์กรจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อสามารถนำเอาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความถนัดแตกต่างกันให้เข้ามาทำงานในหน้าที่การงานที่ต่างกันและประสานผลการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและของแต่ละบุคคลด้วย การรวมเป็นองค์กรก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างของแต่ละคนโดยหลอมให้เข้าด้วยกันเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

2.2 การลดระยะเวลา การกิจบางอย่างถ้าให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ทำก็อาจใช้เวลานาน จึงต้องมอบหมายให้องค์กรที่มีขนาดใหญ่รับไปทำ แม้ว่าจะต้องใช้แรงงานหรือเงินเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจนั้นเสร็จตามเวลาที่ต้องการซึ่งเป็นการลดระยะเวลาด้วย

2.3 การสะสมความรู้ การมีองค์กรช่วยทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ ความรู้ที่องค์กรสะสมไว้จากคนรุ่นก่อน ๆ ทำให้คนรุ่นหลัง ๆ ได้เรียนรู้ และสามารถใช้หรือขยายความรู้เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ต่อไปอีก หากไม่มีความรู้ที่สะสมจากอดีตแล้วโลกเราคงจะไม่เจริญก้าวหน้ามาเช่นทุกวันนี้

จะเห็นว่าความสำคัญขององค์กรอยู่ที่ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหาร การแก้ปัญหา การเอาชนะข้อจำกัดต่าง ๆ ในทางกลับกันความต้องการของมนุษย์สามารถบรรลุได้ด้วยองค์กร

อาร์กิริส (สมยศ นาวิการ. 2536 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Argyris. 1964 : 35) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรเกิดขึ้นมาเพราะว่าองค์กรช่วยให้เป้าหมายประสบความสำเร็จโดยการร่วมมือกันและ องค์กรจะปฏิบัติหน้าที่สำคัญดังนี้

1. องค์กรช่วยให้ประสบความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่อาจจะกระทำได้ด้วยลำพัง
2. องค์กรเป็นที่รวบรวมของความรู้ และ
3. องค์กรเป็นแหล่งของอาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2535 : 155) กล่าวว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรต้องอาศัยสิ่งสำคัญประการหนึ่งซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุง คือ ลักษณะบรรยากาศขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่มองเห็นของบุคคลแต่ละบุคคลซึ่งเข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เป็นอยู่

กล่าวโดยสรุป ลักษณะบรรยากาศขององค์กรซึ่งเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรมีความสำคัญเพราะการศึกษาลักษณะบรรยากาศขององค์กรจะช่วยให้มีการสร้างบรรยากาศที่ดีและเข้าใจสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพนักงานรับรู้บรรยากาศขององค์กรจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานแต่ละหน้าที่ของพนักงานที่อยู่ภายในองค์กรนั้น

1.4 ธรรมชาติขององค์การ

สุภรณ์ ศรีพหล (2523 : 57) ได้กล่าวถึงธรรมชาติขององค์การ ซึ่งนักสังคมวิทยากล่าวอยู่เสมอ ๆ ว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม และสังคมมนุษย์เป็นสังคมองค์การ ซึ่งคำกล่าวนี้นี้หมายถึงมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีการสังคม สมาคมซึ่งกันและกัน ส่วนคำว่าสังคมมนุษย์เป็นสังคมองค์การนั้น หมายความว่า คนทุกคนตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายจะต้องผูกพันและเกี่ยวเนื่องอยู่กับองค์การรูปหนึ่งรูปใดมีอาจจะหลีกเลี่ยงได้ เช่น องค์การที่เกี่ยวข้องกับทางศาสนา ทางการศึกษา การประกอบอาชีพ นักสังคมนิยมผู้หนึ่งกล่าวสรุปไว้สั้น ๆ ว่า “มนุษย์เราเกิดมาใน องค์การเจริญเติบโตในองค์การแล้วก็ตายไปในองค์การ” ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของบุญมัน ธนาสุภาวัฒน์ (2537 : 75) ที่กล่าวว่า องค์การมีส่วนสัมพันธ์และมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เพราะมนุษย์เกี่ยวข้องกับองค์การตั้งแต่เกิดจนตาย และสาเหตุที่ทำให้เกิดองค์การเพราะมนุษย์มีความต้องการและมนุษย์มีความสามารถจำกัดในด้านกำลังกายและกำลังความคิด ดังนั้นองค์การจึงเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ทั้งในด้านวัตถุ สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

สำหรับ สุวกิจ ศรีปัดดา (2530 : 1) ให้ทัศนะว่า การดำเนินกิจการใดก็ตามถ้าหากจำเป็นจะต้องใช้คนทำงานร่วมกันเป็นจำนวนมากแล้วจะต้องมีการจัดระบบระเบียบของการอยู่ร่วมกัน การปฏิบัติต่อกัน การเกี่ยวข้องปฏิสัมพันธ์กัน ให้ผู้ที่ร่วมทำงานกันนั้นได้รับความสะดวกสบาย ปลอดภัยและพึงพอใจที่จะร่วมทำงานอย่างเต็มที่จึงจะทำให้การดำเนินกิจการดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การที่คนหลายคนมาช่วยกันทำงานเพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นับได้ว่ามีลักษณะเป็นองค์การชนิดหนึ่ง ส่วนวิธีการที่ใช้ในการกำกับดูแล แนะนำและควบคุมให้คนช่วยกันทำงานไปด้วยดีนั้นก็สมารถนับได้ว่าเป็นการจัดกระทำเหมือนกัน ในสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมีคนอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากมีกิจกรรมที่ต้องทำแตกต่างกันมาก ๆ จำเป็นจะต้องมีการจัดการเพื่อให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2538 : 8-9) กล่าวว่า ธรรมชาติขององค์การมีภาพลักษณ์แตกต่างกัน เช่น องค์การจะมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่มีชีวิตคล้ายกับมนุษย์หรือสิ่งมีชีวิต มีจิตใจหรือความรู้สึก มีการเคลื่อนไหวด้วยกิจกรรมที่รับเข้ามาในระบบและส่งออกภายนอก เป็นหน่วยที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรวบรวมพลังสำหรับพิชิตเป้าหมาย เป็นศูนย์รวมของพันธมิตร หลายฝ่ายที่ต่างฝ่ายต่างมีพลังและผลประโยชน์ของฝ่ายตน แยกกันอยู่เป็นกรอบระเบียบ และข้อจำกัดที่มีกลองงานตามตำแหน่ง มีหน้าที่ มีวิธีการติดต่อและมีหน้าที่เป็นผู้คุมกฎและเป็นที่ยึดต่อกันในสังคมเพื่อการตกลงกันระหว่างองค์การกับสมาชิกที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันคืองานกับเงินเดือน

1.5 ประเภทของลักษณะบรรยาการขององค์การ

ลักษณะบรรยาการขององค์การเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและมีขอบเขตกว้าง โดยเกี่ยวข้องกับการรับรู้และความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การนั้นๆ นักวิชาการได้นำเอาลักษณะต่างๆ ขององค์การมาศึกษา โดยเสนอประเภทของลักษณะบรรยาการขององค์การไว้ ดังนี้

ฟอร์แฮนด์และกิลเมอร์ (Forehand and Gilmer, 1964 : 362) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กำหนดบรรยาการองค์การไว้ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (Size and Structure) โครงสร้างขององค์การมีความสำคัญและเกี่ยวพันกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่สายการบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารสูงสุดกับบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ซึ่งระยะทางดังกล่าว ก่อให้เกิดบรรยาการของความเป็นทางการมากขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Patter) พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ และมีอิทธิพลโดยตรง

3. ความซับซ้อนของระบบ (System Complexity) องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องของจำนวน และลักษณะความเกี่ยวข้องระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ของระบบ ซึ่งรูปแบบของความเกี่ยวข้องจะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายภาวะผู้นำและเทคโนโลยี เป็นต้น

4. เป้าหมาย (Goal Direction) องค์การย่อมจะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจจะถือกำไรเป็นเป้าหมายที่สำคัญ องค์การของรัฐเน้น เป้าหมายการให้บริการประชาชน เป็นต้น

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร (Communication Network) จะแสดงให้เห็นถึงการจัดระเบียบในด้านอำนาจหน้าที่ สถานภาพและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องหลัง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน รวมทั้งตามแนวนอนภายในองค์การนั้น

ลิเคิร์ท และ ลิเคิร์ท (Likert and Likert, 1976, : 73) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่า มีลักษณะดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Communication flow) หมายถึง พนักงานรู้ความเป็นไปภายในองค์การเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติทุกขั้นตอน โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์การเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงานและปรับปรุงสภาพการทำงานที่ดีให้กับพนักงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และความพึงพอใจของพนักงานเป็นเกณฑ์

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ (Influence on department) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดีและการจงรักภักดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลทำให้พนักงานเชื่อฟังและไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงานขององค์การ

5. ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ (Technological adequacy) หมายถึง เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในองค์การได้รับการดูแลและจัดการอย่างพอเพียง ตลอดจนมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการที่ใช้ในองค์การเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ให้กับพนักงานทำให้พนักงานเกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์การ โดยลักษณะของการให้นี้ใช้หลักความ ยุติธรรมในการสนับสนุนพนักงานที่ขยันหรือทำงานหนักให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

สตีเยร์และพอร์เทอร์ (Steers and Porter, 1979 : 369–370) ได้เสนอลักษณะที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การที่มีการควบคุมจากส่วนกลางมีการรวมอำนาจและใช้กฎข้อบังคับระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการมาก พนักงานจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะเข้มงวด กวดขัน และน่ากลัว ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ฝ่ายบริหารให้พนักงานมีอิสระ

สามารถใช้ดุลพินิจและการวินิจฉัยของตนเองเพื่อตัดสินใจ และฝ่ายบริหารให้ความสนใจพนักงานมาก บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะของความไว้วางใจ เปิดเผยและรับผิดชอบร่วมกัน

2.เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานประจำมีแนวโน้มจะสร้างบรรยากาศของการควบคุมเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวด มีความยืดหยุ่นน้อยและมีบรรยากาศความเชื่อถือไว้วางใจต่ำ ส่วนในองค์การที่ใช้เทคโนโลยีซึ่งคล่องตัวเปลี่ยนแปลงง่ายโดยเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยจะนำไปสู่บรรยากาศของความไว้วางใจมีการสร้างสรรค์และการยอมรับความสามารถในการทำงาน ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานร่วมกัน

3.อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การได้ ตัวอย่างเช่น วิกฤตการณ์สภาพทางเศรษฐกิจตกต่ำทำให้องค์การต้องปลดพนักงานออกจากงาน พนักงานจะรู้สึกว่าบรรยากาศองค์การขาดความอบอุ่น และขาดแรงจูงใจในการทำงานเนื่องจากพนักงานจะกังวลกับปัญหาความมั่นคงในองค์การของตน

4.นโยบายของแนวทางปฏิบัติของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารที่จัดให้พนักงานได้รับการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) และให้อิสระในการทำงานจะสร้างให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ พนักงานจะมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระขององค์การในทางตรงกันข้ามองค์การที่ฝ่ายบริหารเน้นวิธีการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะทำให้ขาดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จ

เลวิน (Lewin) (สมยศ นาวิการ, 2536. อ้างอิงมาจาก Lewin. 1986.) เชื่อว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การคือ องค์ประกอบสำคัญซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคล (P) กับสิ่งแวดล้อม (E) เข้าด้วยกันโดยเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ดังนี้

เมื่อ	B	= f (P,E)
	B	= พฤติกรรมของบุคคล (Behavior)
	F	= ฟังก์ชัน (Function)
	P	= บุคคล (Person)
	E	= สิ่งแวดล้อม(Environment)

จากรูปแบบความสัมพันธ์ของเลวิน (Lewin) จะเห็นว่าพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการประเมินผลลักษณะบรรยากาศขององค์การจึงต้องวัดทางด้านลักษณะของบุคคลและสิ่งแวดล้อม สรุปได้คือ การแสดงพฤติกรรมของบุคคล คือลักษณะบรรยากาศขององค์การ

ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 46-63) ได้เสนอลักษณะของบรรยากาศองค์การไว้ 8 มิติคือ

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์การย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัยหรือองค์การอุปนัยก็ตาม
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบงาน (Challenge and Responsibility) องค์ประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงานที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self Control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน

นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) องค์ประกอบนี้ใช้วัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment) องค์ประกอบด้านนี้วัดความรู้ทางด้านการให้รางวัล และการลงโทษ การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษเพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยัง ถือได้ว่าเป็นการยอมรับ หรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (Conflict) องค์ประกอบนี้ใช้วัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) องค์ประกอบนี้ใช้วัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และการรับรู้ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะต้องสร้างขึ้นมาจากความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์การ (Organizational Identity) องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มของผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

8. การเสี่ยงต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards and Risk) องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจอยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลาง และในทางกลับกันบรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

โนว์เลส (Knowles, 1974 : 239) ได้แบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 5 ประการดังนี้

1. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ(Policy Framework for the HRD Program) เป็นเรื่องที่องค์การสนับสนุนให้มีการพัฒนาคนในองค์การอย่างเต็มที่

2. ปรัชญาการจัดการ (Management Philosophy) เป็นการบริหารงาน องค์การภายใต้แนวความคิดการจัดการที่ให้ความสำคัญกับการเป็นมนุษย์ในองค์การ

3. โครงสร้างองค์การ (Structure of Organization) เป็นโครงสร้างของ องค์การที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางไม่กระจายอำนาจ

4. นโยบายเกี่ยวกับการเงิน (Financial Policy) เป็นการจัดสรรงบประมาณให้กับการพัฒนากำลังคนในองค์การอย่างเพียงพอหรือไม่ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานในองค์การเห็นความสำคัญและคุณค่าตามไปด้วย

5. ระบบการให้รางวัลตอบแทน (Reward System) คือระบบการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่ง ต้องยุติธรรมและเหมาะสม เพื่อให้คนอยากเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

เดฟ (Daft.1992 : 7-8) กล่าวถึงองค์การว่าเป็นสังคมที่มีตัวตนซึ่งมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันและมีโครงสร้างขององค์การที่เป็นระบบภายในขอบเขตอย่างชัดเจนและองค์การประกอบด้วย

1. สังคมที่มีตัวตน ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยใช้คนและกฎเกณฑ์ในสังคมนั้นๆ เป็นตัวจำแนก

2. การมีเป้าหมาย สมาชิกในองค์การอาจจะมีเป้าหมายแตกต่างกันจากองค์การและองค์การเองก็อาจจะมีได้หลายเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามทั้งสมาชิกและองค์การต่างพยายามที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ

3. การมีโครงสร้างที่เป็นระบบ งานขององค์การได้ถูกแบ่งย่อยอย่างรอบคอบเป็นหลาย ๆ ส่วน พร้อมทั้งกำหนดตัวกิจกรรมขึ้น โครงสร้างที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบจะช่วยประสานงานและควบคุมกลุ่มคน รวมทั้งฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ

4. การมีขอบเขตของงานที่แน่นอน ตัวองค์การสามารถติดต่อระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายนอก แต่องค์การต้องรักษาความเป็นเอกภาพที่เด่นชัดจากสภาพแวดล้อมนั้นๆ

ฟิงค์และคณะ (Fink and others 1983 : 92) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์การพบว่า บรรยากาศขององค์การประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ผสมกัน องค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

1. เป้าประสงค์ (Goal) เมื่อมีองค์การเกิดขึ้นย่อมต้องมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งหมายถึงการเริ่มสร้างบรรยากาศขององค์การ ดังนั้นเมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกัน ย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้วยังมีโครงสร้างที่มีแบบแผนมากเท่าใดก็ยังมีบรรยากาศขององค์การเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างขององค์การที่เป็นบรรยากาศจะมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

3. รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจกล่าวคือ บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกัน ย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การมากเมื่อองค์การเติบโตขึ้น กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้น บุคคลในองค์การจะรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศแตกต่างกัน

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียนจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดต่อบรรยากาศขององค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าบุคคลควรจะทำหรือไม่ทำอะไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบ

แผนซึ่งคาดหวังว่าบุคคลในองค์กรควรทำอย่างไรในองค์กร กล่าวคือปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกัน และเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด ก็คือการติดต่อสื่อสารแบบโดยตรงคือ บุคคลในองค์กรต้องมีความเคลื่อนไหวพบปะกันและใช้เวลาพูดคุยกัน บ้าง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 5-6) ให้ความเห็นว่า องค์การประกอบด้วย 4 P'S ดังนี้

1. Purpose จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้ง
2. People สมาชิกภายในองค์กรหรือจำนวนบุคคลที่เข้ามาร่วมดำเนินงานภายในองค์กร คนเป็นเครื่องมือสำคัญเพราะงานจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอยู่ที่คนปฏิบัติแต่เนื่องจากคนมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านพฤติกรรม (Behavior) ทักษะ (Skill) และความฉลาด (Talent) ฯลฯ ซึ่งแม้แตกต่างกันดังกล่าว แต่ความสามารถของคนประกอบด้วย 4H'S เช่นกันคือ

Head	มีสมองดี มีความคิดริเริ่มและมีความคิดก้าวหน้าอยู่เสมอ
Heart	มีความเต็มใจในการทำงานมีใจรักงานและทุ่มเทกำลังกายและใจให้กับงาน
Hands	มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความชำนาญที่จะปฏิบัติงานได้ดี
Health	มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรงปราศจากโรคภัย

3. Process กระบวนการหรือระบบการทำงานที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปตามขั้นตอนจนงานบรรลุผล

4. Place and Other Resources สถานที่ทำงานและรวมถึงความสะดวกสบายและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายขององค์การ (เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กร แสงสว่าง ตู้ โต๊ะทำงาน)

ธงชัย สันติวงศ์ (2538 : 1-3) มีความเห็นว่าลักษณะสำคัญขององค์การมี 5 ส่วนคือ

1. การรู้จักและประสานงานกัน (Consciously Coordinated) ซึ่งหมายถึงการมีบุคคลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมเกี่ยวข้องระหว่างกันพร้อมกับการรวมกันโดยแบ่งเป็นชั้นระดับและหน้าที่ ซึ่งทั้งหมดนั้นก็คือภาพของความเป็นไปของการบริหารงาน (Management) ที่ซึ่งเป็นตัวจักรหรือกลไกให้กลุ่มคนและทรัพยากรมาดำเนินการเป็นหมู่เหล่า

2. ลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานมีการรวบรวมเอาคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้นเอง หากแต่เป็นผลมาจากการที่ได้มีการดำเนินการรวบรวมจัดให้มาอยู่ด้วยกันและการเข้ามายุ่งร่วมกันเป็นหมู่เหล่า สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การก็จะพยายามขจัดความแตกต่างหรือลดความไม่เข้าใจหรือปัญหาต่าง ๆ ให้น้อยลงทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้กลุ่มสามารถร่วมกันสร้างสรรค์กิจกรรมหรืองานที่สำคัญของกลุ่มให้สำเร็จลงได้ในทิศทางความเป็นไปของกลุ่มที่รวมอยู่ด้วยกันและพยายามมุ่งประสานทำงานขององค์การ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างกันของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เข้ามาทำงานในองค์การ

3. ลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) การรวมตัวกันและมีการสร้างลักษณะหรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแจ้งชัดของตน ขอบเขตขององค์การดังกล่าวนี้ในทางปฏิบัติอาจจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปได้บ้าง ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การจะพยายามมีกลไกในการแยกแยะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นสมาชิกและส่วนที่มีใช้

สมาชิกองค์การให้แยกออกจากกัน ซึ่งโดยกลไกนี้ทำให้สมาชิกและองค์การมีลักษณะที่เด่นชัดแยกออกจากองค์การอื่น ๆ และในเวลาเดียวกันภายในกลุ่มองค์การใดองค์การหนึ่งก็จะมีกฎเกณฑ์ ธรรมเนียมพิธีการปฏิบัติที่เป็นส่วนประกอบภายในของตนเองที่ต่างจากองค์การอื่น

4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง การที่องค์การจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ โดยมีสมาชิกเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา แต่ในเวลาเดียวกันองค์การจะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ หรือหมายถึงการมีสายสัมพันธ์เฉพาะของตัวบุคคลที่จะต้องผูกติดอยู่กับองค์การโดยที่จะลาออกมิได้เลย แต่จะมีกลุ่มบุคคลขององค์การที่ซึ่งเป็นสมาชิกที่มีการเข้าและออกอยู่ตลอดเวลา โดยมีคนกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มหลักที่จะทำงานเป็นประจำอยู่กับองค์การ

5. การมีเป้าหมาย (Goals) องค์การทุกแห่งที่จัดตั้งขึ้นต่างก็มีเป้าหมายซึ่งสูงกว่าที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จด้วยลำพังตนเอง ทั้งนี้หากเป็นเป้าหมายที่แต่ละบุคคลจะสามารถทำได้สำเร็จ ส่วนของเป้าหมายเหล่านั้นก็จะได้รับการกระทำโดยแต่ละบุคคลไม่ต้องอาศัยองค์การเป็นเครื่องมือ ดังนั้นเป้าหมายองค์การจึงเป็นเป้าหมายของส่วนรวมของกลุ่มคนที่ส่วนใหญ่จะมีระดับความยากและขอบเขตความสำคัญและขนาดมากกว่าหรือใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 29-31) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) การจัดตั้งองค์การนั้นจะจัดในรูปใดก็ตามแต่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นๆ อาจพิจารณาองค์การและกิจกรรมต่างๆ ได้จากจุด มุ่งหมายซึ่งองค์การหนึ่งย่อมมีจุดมุ่งหมายย่อยๆ อยู่หลายประการ จุดมุ่งหมายขององค์การและของผู้ปฏิบัติงานอาจไม่เหมือนกันแต่ไม่ควรขัดแย้งกัน เพื่อให้การดำเนินงานองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพควรให้บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การได้รู้จุดมุ่งหมายขององค์การ และจุดมุ่งหมายควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

2. คน (People) เป็นส่วนประกอบสำคัญยิ่งขององค์การทุกประเภท เนื่องจากคนมีความแตกต่างกันเป็นพื้นฐานอยู่แล้วในการจัดองค์การจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงมนุษย์ในเรื่อง ต่างๆ ดังนี้

2.1 พฤติกรรมของคน เนื่องจากคนไม่ใช่เครื่องจักรจึงย่อมมีความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเองและแตกต่างกันออกไปตามฐานะและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพพึงควรศึกษาและทำความเข้าใจมนุษย์เพื่อหาทางจูงใจให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างเต็มความสามารถ

2.2 คุณค่าทางสังคม มนุษย์ทุกคนมีความต้องการทางสังคมต้องการให้สังคมยอมรับและเห็นความสำคัญของตน ดังนั้นองค์การจะต้องพยายามให้บุคคลได้รับการยอมรับและให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน

2.3 จุดมุ่งหมายหรือผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลต้องสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์การเพราะว่าถ้ามีการขัดแย้งกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเมือง ธุรกิจ ศาสนา ครอบครัว เป็นต้น จะทำให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีอุปสรรคไม่ราบรื่น

2.4 การทำงานเป็นกลุ่มเนื่องจากองค์การจะต้องปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม การไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้หรือปัญหาการแบ่งพรรคแบ่งพวกอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การผู้บริหารจำเป็นต้องประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การวางไว้

3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานขององค์การให้ได้ผลสำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การและ กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมดังนี้

3.1 จัดให้มีการแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ของงาน ในการจัดแบ่งแยกงานนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้ควบคู่กันไปเพื่อประสิทธิภาพของงานหากเป็น องค์การขนาดใหญ่การแบ่งแยกงานอาจมีการแบ่งประเภทของงานได้หลายประเภท ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสายการ บังคับบัญชาของโครงสร้างองค์การ

3.2 การระบุขอบเขตของงานและมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบงานควรระบุ ขอบเขตของงานโดยให้รายละเอียดของงาน (Job Description) แก่ผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานทุกตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ ปฏิบัติจะได้รู้หน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในตำแหน่งที่พึงมี

3.3 สร้างบรรยากาศให้มีความสัมพันธ์กับการทำงาน ให้มีความร่วมมือร่วมใจ ปฏิบัติงานปราศจากข้อขัดแย้งหรือหลีกเลี่ยงความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันอันจะมีผลกระทบต่อองค์การ การ สร้างความสัมพันธ์อาจมีส่วนช่วยเสริมความคิดริเริ่ม ช่วยให้เห็นในองค์การปฏิบัติงานไปได้ด้วยดี พอใจที่จะ ทำงานนั้น ๆ อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

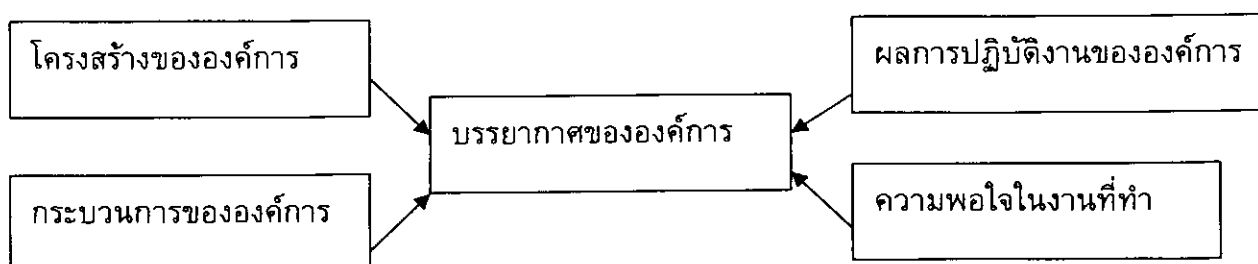
4. สถานที่หรือทรัพยากรอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ของทุกองค์การ ได้แก่ เงิน สิ่งของ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม อาคารและสถานที่ทำงาน

ในองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันไป พื้นฐานของสังคมขึ้นอยู่กับความมุ่งหมาย ขององค์การว่ามุ่งผลิตหรือต้องการสิ่งใด หรือขึ้นอยู่กับขนาดและความยุ่งยากซับซ้อนขององค์การ นอกจากนี้ ขึ้นกับสภาพทางการเงินและฐานะขององค์การนั้น ๆ เป็นส่วนประกอบอีกด้วย

ลอเลอร์และคณะ (Lawler and Others. 1974 : 151) ให้ความเห็นว่าลักษณะที่สำคัญต่อบรรยากาศ ขององค์การมี 4 ประการคือ

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ
3. การปฏิบัติงานในองค์การ
4. ความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาของลอเลอร์และคนอื่น ๆ ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทั้ง 4 ดังกล่าวกับ บรรยากาศขององค์การ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การตามแนวคิดของลอเลอร์และคนอื่น ๆ

แมคเคลแลนด์ (Litwin and Stringer. 1968 : 14-24 ; อ้างอิงมาจาก McClland. 1962) ได้ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์และกล่าวถึงมนุษย์ว่ามีความต้องการพื้นฐานอย่างน้อย 3 อย่างคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีความต้องการในการทำงานที่ยาก งานที่ท้าทายความสามารถ แมคเคลแลนด์ได้ศึกษาบุคคลประเภทที่มีความต้องการความสำเร็จสูงพบว่าบุคคลเหล่านี้มีคุณลักษณะร่วมกันคือมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินความเป็นจริงหรือต่ำจนทำให้เกิดความพอใจน้อย พอใจที่จะตัดสินใจเลือกสถานการณ์ที่เสี่ยงปานกลาง มีความต้องการ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว แน่ใจและชัดเจน เพื่อต้องการรู้ว่าตนเองปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน เป็นการสร้างความพึงพอใจจากการบรรลุความสำเร็จของตนเองและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ส่วนลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54-57) ให้ทัศนะว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานดีเยี่ยมซึ่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูงในการพยายามที่จะให้ได้รางวัลเหล่านี้เพราะเปรียบเสมือนกับเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร นอกจากนั้นยังได้สรุปว่าผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งต่าง ๆ ด้วย เหตุผลที่ว่าทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ได้ถึงมาตรฐานพร้อมทั้งได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่สามารถมองเห็นทางเลือกในการปฏิบัติงานหรืออุปสรรคที่ขัดต่อความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้นและควรกำหนดแนวทางให้งานสำเร็จ โดยจะเห็นได้ว่าความต้องการความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ การเสี่ยงของงาน มาตรฐานของงาน การให้รางวัล การสนับสนุนและความขัดแย้ง

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

ผู้ที่มีความต้องการอำนาจจะมีความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมบุคคลอื่นต้องการใช้อิทธิพลเพื่อเอาชนะความขัดแย้ง และเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือให้ได้ตำแหน่งหน้าที่และสถานะของความมีอำนาจ และจะมีความพึงพอใจจากการควบคุมโดยใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยลักษณะของผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง จะพยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วยการให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็นโต้แย้งบางประเด็น พยายามเป็นผู้นำกลุ่มในกิจกรรมต่าง ๆ บุคคลเหล่านี้มีลักษณะการพูดชัดเจน ช่างพูดและเกลี้ยกล่อม ชอบตำแหน่งหน้าที่ที่ได้ใช้อำนาจ ซึ่งเป็นหนทางที่จะทำให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น จะตัดสินใจสั่งการเอง เชื่อในการรวมอำนาจมากกว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ฉะนั้นความต้องการอำนาจมีความสัมพันธ์กับการควบคุมการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นพร้อมทั้งโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการและความขัดแย้งภายในองค์การ

3. ความต้องการทางสังคม (Need of Affiliation)

ผู้ที่ต้องการด้านสังคมสูงจะมีความต้องการความอบอุ่น ความเป็นมิตร การยอมรับและต้องการความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นและลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 22-60) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความต้องการด้านสังคมสูงว่าการที่บุคคลใดต้องการให้คนชอบ บุคคลผู้นั้นต้องให้ความสนใจกับความรู้สึกของผู้อื่น นอกจากนั้น ในการพบปะกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานบุคคลผู้นั้นจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ไมตรีด้วยการให้ความสนับสนุนและจะค้นหางานที่เปิดโอกาสให้มีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างเป็นมิตรและยังพบว่า การรับรู้ถึงความรู้สึกของบุคคลอื่นและสัมพันธ์ภาพที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีความสามารถ นอกจากนั้นบุคคลที่มีความต้องการด้านสังคมสูงส่วนมากจะเป็น

บุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ เช่น ครู พยาบาล ผู้แนะแนว เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เน้นความสามัคคีและความภักดีของกลุ่มสูง ฉะนั้นความต้องการด้านสังคมมีความสัมพันธ์กับความอบอุ่น การสนับสนุนและความภักดีต่อองค์กรมาก

จากแนวคิดเรื่องความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น เป็นแหล่งที่มาของพฤติกรรมบุคคลในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบรรยากาศองค์การซึ่งลิทวินและสตริงเกอร์ (สมยศ นาวิกานและมุสดี ฐมาคม.2520 : 612-613 ; อ้างอิงมาจาก Litwin and Stringer.1968 : 188-190) ซึ่งให้เห็นว่าการเกี่ยวข้องกันระหว่างมิติบรรยากาศ จะมีผลกระทบต่อความพอใจภายในองค์การหรือความต้องการด้านความสำเร็จ ความต้องการด้านอำนาจ ความต้องการด้านความผูกพัน และมีมิติบรรยากาศองค์การ 9 มิติของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) ก่อให้เกิดลักษณะบรรยากาศที่กระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 3 รูปแบบคือ

1. บรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ
 - 1.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตน
 - 1.2 การคำนวณเรื่องความเสี่ยงของงาน และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
 - 1.3 ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 - 1.4 สร้างความประทับใจในบุคลากรว่าเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีมงาน

สำหรับบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์มีผลผลิต ความพึงพอใจในงาน ระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จสูง ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

2. บรรยากาศองค์การมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ
 - 2.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
 - 2.2 ให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
 - 2.3 ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานและมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
 - 2.4 ให้การยอมรับบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน
3. บรรยากาศองค์การมุ่งการใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎ ระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
 - 3.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง
 - 3.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน

บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผลิตภาพลดลง ขวัญและความพึงพอใจในงานต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกลุ่มบุคลากรในองค์การ

กิบสัน อีแวนชีวิช และดอนแนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1973 : 319-322) ได้ศึกษาแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer) เกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตัวกำหนดลักษณะบรรยากาศขององค์การออกเป็น 8 ปัจจัยคือ

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) อาร์กิริส (Argyris) (สมยศ นาวิกาน และมุสดี ฐมาคม. 2520 : 608) ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็น องค์การรูปนัยหรือองค์การรูปนัยก็ตาม การสร้างทัศนคติต่อระบบราชการในทางบวกเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การพยายามลดขั้นตอนในการ

ดำเนินงานที่มีหลายขั้นตอนและใช้เวลานาน ให้เหลือแต่ขั้นตอนที่จำเป็นจริง ๆ และลดความล่าช้าของงาน ก็
จะตอบสนองบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อระบบราชการ

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ
หรือความคิดเห็น ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ
บุคลากรในองค์กรและแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงด้วย ไวท์, วรูม
และคอร์นฮิวเซอร์ (Whyte, Vroom and Kornhauser) ให้ความคิดเห็นว่า การตอบสนองความพอใจจากงานที่
ทำและระดับของผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับโอกาสที่จะได้แสดงออกด้วยตนเอง การ
ควบคุมตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความมีอิสระในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
ลิเคิร์ต (Likert) (สมยศ นาวิการ และมุสดี รมาคม. 2520 : 608-609 อ้างอิงมาจาก Likert. 1976) ยืนยันว่า
การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวในการ
ปฏิบัติงานและทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มี
อยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลและความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการ
ช่วยเหลือสมาชิกใหม่ขององค์กรย่อมจะกระตุ้นแรงจูงใจทางด้านความผูกพันได้เพราะความต้องการของ
สมาชิกในองค์กร คือ บรรยากาศของงานที่มีความอบอุ่นและการให้การสนับสนุนฮาลพินและเวินส์ (Halpin
and Weines (สมยศ นาวิการ และมุสดี รมาคม. 2520 : 609 อ้างอิงมาจาก Halpin and Weines. 1965)
กล่าวถึงผลกระทบทางด้านพฤติกรรมในระยะยาวจากการบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้ความสนับสนุนหรือให้
ความสำคัญกับบุคลากรและเสนอแนะพฤติกรรมทางด้านการบังคับบัญชาที่ให้เห็นถึงความเป็นมิตร ความ
ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพและความอบอุ่น

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นการ
วัดความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษในสถานการณ์ของการทำงาน ลิทวินและ
สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรด้านนี้ว่า ภายในสภาพแวดล้อมที่
ให้ความสำคัญในการจัดการรางวัลจะเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน
ต่อองค์กรและลดความหวาดกลัว ความล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การให้รางวัลดีกว่าการ
ลงโทษและเป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น แต่
การลงโทษจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น ส่วนธงชัย สันติวงษ์
(2538 : 58-59) ได้ให้ทัศนะด้านระบบการให้รางวัลตอบแทน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจูงใจในการทำงาน
และโดยธรรมชาติแล้วผู้ปฏิบัติงานต่างก็มีความต้องการที่จะได้รับผลตอบแทนหลาย ๆ ชนิด เพื่อให้เกิดความ
พอใจและเกิดความรู้สึกได้รับการตอบแทนคุ้มกับสิ่งที่ตนได้ทำให้กับองค์กรและผลตอบแทนที่แต่ละบุคคล
ได้รับในแต่ละช่วงของอายุจะแตกต่างกันเมื่ออายุเปลี่ยนไปความต้องการหวังผลตอบแทนจะเปลี่ยนชนิดไป
จากเดิม ทั้งนี้ตั้งแต่ความต้องการของแต่ละคนที่จะยึดถือว่าจะอะไรสำคัญและต้องการในขณะนั้น รางวัลตอบแทน
มีตัวตนและไม่มีความตัวตน สำหรับลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968 : 54) ได้อธิบาย
บรรยากาศขององค์กรด้านนี้ว่าภายในสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญในการจัดการรางวัล จะเป็นสิ่งกระตุ้น
แรงจูงใจด้านความขัดแย้งของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร และลดความหวาดกลัว ความ
ล้มเหลวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การให้รางวัลดีกว่าการลงโทษและเป็นการแสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือ
เห็นด้วยกับการแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น แต่การลงโทษจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการไม่
ยอมรับในพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นการวัดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและการแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่ตลอดเวลา ส่วน นทีทิพย์ สมเกียรติคุณ และสมโภชน์ นพคุณ (2536 : 28) ได้กล่าวถึงระบบการบริหารงานในองค์กรว่ามีความซับซ้อนมากเท่าไรก็ยิ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น สมาคมการบริหารของอเมริกา (American Management Association) ได้ทำการสำรวจและวิจัยผู้บังคับบัญชาในองค์กรต่าง ๆ พบว่า ผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาประมาณ 24% ในแต่ละวันเกี่ยวกับการบริหารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กรและพบว่า ปัญหาความขัดแย้งใน องค์กรเกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันจากระบบการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพใน องค์กร การขัดแย้งเรื่องส่วนตัวทัศนคติและเป้าหมายการทำงานต่างกัน การไม่ให้ความร่วมมือ การแบ่ง อำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน การแข่งขันหรือแก่งแย่ง เมื่อทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด การไม่เคารพหรือเคร่งครัดใน กฎระเบียบข้อบังคับมากเกินไป เป็นต้น

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectations) เป็น การวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความ ชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร ทฤษฎีว่าด้วยแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จจะเป็นทฤษฎีที่ถูกสร้างขึ้นมาจาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จ ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานและอาจจะคาดหวังได้ว่าระดับมาตรฐานที่ ผู้ปฏิบัติงานกำหนดขึ้นมาจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเสี่ยงของงานและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นการวัดความคิดเห็นของ ผู้ปฏิบัติงานในโอกาสที่ผู้บริหารยอมให้มีการตัดสินใจโดยเล็งเห็นว่าบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ขอบที่จะให้มีการตัดสินใจและดำเนินงานหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ฉะนั้นบรรยากาศขององค์กรที่เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการตัดสินใจหรือดำเนินงานใดๆ ที่รับผิดชอบตามสมควรจะเป็นแรงกระตุ้นความ ต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับบรรยากาศที่ไม่ให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อถอยเป็นผลทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จตามต้องการของบุคคลและองค์กร

8. ความภักดีต่อองค์กร เป็นการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญต่อความคิดเห็นในเรื่องความจงรักภักดีต่อ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าความจงรักภักดีต่อกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บราวน์และโมเบอร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 420-421) ได้จัดบรรยากาศองค์กรไว้ 4 แบบ คือ

1. ลักษณะบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-Oriented Climate) มีโครงสร้างทางอำนาจที่เด่นชัดและใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์กร เช่นการเลื่อนขั้นตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ลักษณะบุคลากรในองค์กรจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงานในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อความก้าวหน้าในงาน

2. ลักษณะบรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role-Oriented Power) จะเน้นกฎระเบียบของ องค์กรและความสมเหตุสมผล การแข่งขันและความขัดแย้งจะอยู่ในกฎระเบียบและวิธีการดำเนินการ องค์กรลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. ลักษณะบรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-Oriented Climate) จะเน้นเป้าหมายในการทำงาน เป็นสำคัญ การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กฎระเบียบอาจจะไม่สำคัญ และไม่จำเป็นต้องมีถ้าไม่ช่วยให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. ลักษณะบรรยากาศเน้นความสำคัญของบุคลากร (People-Oriented Climate) องค์การแบบนี้ เป็นองค์การที่สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร คำนึงถึงความพอใจ และองค์การคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิก

ส่วนการศึกษาลักษณะบรรยากาศขององค์การของลิเคิร์ต (Likert. 1961 : 222-236) ซึ่งผลการศึกษา กล่าวถึง มิติด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การหรือระบบองค์การ (System of Organization) ที่แตกต่างกัน 4 แบบคือ

2. ลักษณะบรรยากาศแบบเผด็จการ (Exploitive Authoritarian Climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานน้อยมาก มีจากจงใจในการทำงานโดยการบังคับเพื่อให้ผู้ร่วมงานกลัว การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว คือ จากผู้บริหารไปยังผู้ร่วมงานการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด

3. ลักษณะบรรยากาศอย่างมีศิลป์ (Benevolent Authoritarian Climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารแสดงถึงท่าทีไว้วางใจและมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจงใจผู้ร่วมงานด้วยการให้รางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับบ้าง ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหาร ผู้บริหารทำเสมือนว่าขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สำหรับนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์การจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็อนุญาตให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารวางไว้

4. ลักษณะบรรยากาศแบบปรึกษาหารือ (Consultative Climate) องค์การแบบนี้ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมาก มีการขอคำปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ร่วมงานเพื่อกำหนดแนวทางหรือใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ มีการจงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัล การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทางอย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารวางนโยบายขององค์การไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน การตัดสินใจที่สำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

5. ลักษณะบรรยากาศแบบมีส่วนร่วม (Participative Group Climate) องค์การแบบนี้ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและความจริงใจต่อผู้ร่วมงานมากในเกือบทุก ๆ เรื่อง ผู้บริหารนำเอาข้อเสนอและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ในการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ มีการจงใจในการทำงานด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสื่อสารทั้งจากผู้บริหารสู่ผู้ร่วมงาน จากผู้ร่วมงานสู่ผู้บริหารและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในกลุ่ม

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) นั้น เป็นการมององค์การทุกองค์การในเชิงระบบทั้งระบบจึงเหมาะกับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อนเพียงใด สำหรับลักษณะของบรรยากาศองค์การทั้ง 4 แบบนี้ ตามทัศนคติของลิเคิร์ต (Likert) เห็นว่าองค์การแบบที่ 4 คือแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) เป็นแบบที่ดีที่สุดหรือเป็นแบบอุดมคติ และรูปแบบต่าง ๆ ของลักษณะบรรยากาศขององค์การข้างต้น สเตียร์สและพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1979 : 372-373) ได้กล่าวว่า ลักษณะบรรยากาศที่ดีที่สุดคือลักษณะบรรยากาศที่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือเป็นลักษณะบรรยากาศที่เน้นความสำคัญของเป้าหมาย แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันและมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ส่วน ภรณ์ มหามนต์ (2529 : 30) กล่าวว่าลักษณะบรรยากาศองค์การที่ดีที่สุดคือ ลักษณะบรรยากาศที่มีการผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและการเอาใจใส่ต่อบุคลากร โดยฝ่ายบริหารจะต้องสร้างลักษณะบรรยากาศที่มุ่งการบรรลุ

เป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกันก็จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สตีเยร์ (Steers.1977 : 365-366) ได้หยิบยกอธิบายถึงลักษณะบรรยากาศองค์การโดยได้แบ่งมิติบรรยากาศองค์การออกเป็น 10 ประการคือ

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถและระบบคุณธรรมมากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโสหรือระบบอุปถัมภ์ค้ำจุน เป็นต้น

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ที่จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึงความปรารถนาของบุคลากรในองค์การที่จะทำงานที่ดีและช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึงระดับที่องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security versus Risk) หมายถึงระดับของแรงกดดันต่าง ๆ ภายในองค์การที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงต่อสมาชิกขององค์การ

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness versus Defensiveness) หมายถึงระดับที่บุคลากรในองค์การพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) คือ ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคลากรที่มีต่อองค์การแห่งนี้เป็นสถานที่เหมาะแก่การทำงาน

9. การยอมรับในผลงานและการป้อนกลับ (Recognition and Feedback) คือระดับที่สมาชิกในองค์การทราบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนักถึงผลงานและสนับสนุนในการทำงาน

10. ความยืดหยุ่นและความสามารถขององค์การ (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึงระดับที่องค์การรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การคืออะไรและกำลังทำอะไร องค์การมีความสามารถและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนองต่อปัญหานั้นอย่างไร

แอลบานีสและคณะ (Buranatanung. 1993 : 18-20 ; อ้างอิงมาจาก Albanese and Others. 1978) มีความเห็นว่ามิติบรรยากาศองค์การควรประกอบด้วย

1. ความมีอิสระ หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการดำเนินการและตัดสินใจการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การยอมรับ ความอบอุ่น และการสนับสนุน หมายถึง ความต้องการในการยอมรับและความรู้สึกมั่นคงจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3. โครงสร้างของตำแหน่ง หมายถึงการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย

4. การให้รางวัลตอบแทน หมายถึง การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยองค์การจะให้การสนับสนุนหรือรางวัลตอบแทนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดี

5. การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา การเสนอความคิดและวิธีการใหม่ ๆ

6. การเสี่ยง หมายถึง การที่บุคลากรมีอิสระในการเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ โดยปราศจากความรู้สึกของการแก้แค้น การเยาะเย้ยหรือการลงโทษ

7. การควบคุม หมายถึง ระดับของการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่องค์การกำหนด

8. การขัดแย้ง หมายถึง การที่องค์การยินยอมให้มีการขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

บิล (Beal. 1974 : 83-85) กล่าวถึงบรรยากาศและความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกลุ่มว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องตัดสินบรรยากาศกลุ่ม กลุ่มที่มีบรรยากาศอบอุ่น อิสระ ประชาธิปไตย ดูเหมือนจะมีผลงานดีกว่าและน่าพึงพอใจมากกว่า เพราะจะลดความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ความก้าวร้าวลงจะมีแต่ความเป็นมิตร ความจริงใจ ความร่วมมือและความรู้สึก “พวกเรา” มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานขององค์การที่มีบรรยากาศประชาธิปไตยช่วยเอื้อให้มีการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตและขวัญแบบบรรยากาศของบิล (Beal) มีดังนี้

1. บรรยากาศแบบกลัว สงสัย กลัวจะไม่เป็นที่ยอมรับ ต่างสงสัยไม่ไว้วางใจกันและกัน บรรยากาศจะก้าวร้าว ซึมเซา เฉื่อยชาไม่มีชีวิตชีวา แต่ละคนจะคอยให้ผู้อื่นเป็นฝ่ายพูดออกความเห็นก่อน

2. บรรยากาศเป็นมิตร อบอุ่น อิสระ ทุกคนรู้สึกสบายที่จะแสดงความคิดเห็น พูดจากันอย่างตรงไปตรงมา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกของตน

3. บรรยากาศแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่ากลุ่มควรจะทำอะไรตามที่ตนตั้งใจ ไม่มีใครมีส่วนร่วมหรือริเริ่มกระทำการยกเว้นที่ได้รับคำสั่ง

4. บรรยากาศแบบประชาธิปไตย ทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทเป็นผู้นำเพื่อที่จะร่วมกันทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5. บรรยากาศที่เชื่อในคุณค่าของผู้อื่นยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้อื่น ผู้บังคับบัญชามีสายตากว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ฮาลพินและครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 174-181) จัดลักษณะบรรยากาศขององค์การโดยคิดจากคะแนนใน 8 ด้านของพฤติกรรมองค์การที่เป็นคะแนนมาตรฐานซึ่งบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 6 แบบดังนี้

1. ลักษณะบรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) มีลักษณะที่เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็นในหน่วยงานและเกิดความสุข งานมีลักษณะของความยืดหยุ่น ประกอบกับผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความใกล้ชิดและจริงใจ ก่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้ให้โอกาสและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองสูง ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจสูง ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานต่ำ ด้านอุปสรรคต่ำ มีความสนิทสนมกับผู้ร่วมงานมาก ความใส่ใจของผู้บริหารมาก และให้ความไว้วางใจเป็นอย่างดี การมุ่งเน้นการผลิตผลงานต่ำ กฎและระเบียบต่าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารมีบุคลิกของความเป็นผู้นำและสร้างสภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ลักษณะบรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) คือลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในบางเรื่องแต่น้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ คำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน และทำงานร่วมกันด้วยดี ไม่มีอุปสรรคในการทำงาน มีความพอใจในการทำงานร่วมกัน ผู้บริหารมีความยุติธรรมแก่ทุกคนพยายามสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบ ไม่แสดงการจับผิดผู้ร่วมงาน ทำงานหนักเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ไม่แสดงอาการเห็นแก่ตัว รู้สึกยึดหยุ่นในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทำงานตามความสามารถของงาน ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจสูง ก่อเกิดให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีความสนิทสนมกันสูง มีอุปสรรคบ้างเล็กน้อย ความโดดเด่นของผู้บริหารสูง การมุ่งเน้นการผลิตผลงานต่ำ ผู้บริหารให้ความใส่ใจปานกลางและให้ความไว้วางใจ

3. ลักษณะบรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) คือลักษณะที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จของงานเพียงประการเดียว ผู้ร่วมงานต้องทำงานอย่างหนัก ไม่มีเวลาพบปะเพื่อสร้างความสัมพันธ์กัน ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือน้อย ผู้บริหารไม่ปล่อยให้ทำงานโดยอิสระและความรับผิดชอบ ผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่าง ทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดและวางแผนไว้ ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานสูง ด้านไม่ให้ความร่วมมือต่ำ ด้านอุปสรรคสูง ด้านความสนิทสนมของผู้ร่วมงานต่ำ การมุ่งเน้นผลิตผลงานสูง การให้ความใส่ใจต่ำ การให้ความไว้วางใจสูง ความโดดเด่นจากผู้บริหารปานกลาง

4. ลักษณะบรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar Climate) คือลักษณะบรรยากาศที่ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารไม่ควบคุมการทำงานของผู้ร่วมงาน เกิดความขัดแย้งกันเองในหมู่ผู้ร่วมงาน ทุกคนในหน่วยงานเป็นมิตรที่ติดต่อกันและรู้สึกต่อหน่วยงานของตนเหมือน “ครอบครัวใหญ่ที่แสนสุข” ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ด้านขวัญและกำลังใจของผู้บริหารปานกลาง ด้านอุปสรรคต่ำ ด้านความสนิทสนมของผู้ร่วมงานสูง การมุ่งเน้นผลิตผลงานต่ำ การให้ความใส่ใจของผู้บริหารสูง การให้ความไว้วางใจของผู้บริหารปานกลาง ความโดดเด่นของผู้บริหารต่ำ

5. ลักษณะบรรยากาศแบบฉันท์พ่อกับลูก (Paternal Climate) คือลักษณะที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกถูกบังคับมากกว่าจะเกิดแรงจูงใจ เป็นลักษณะบรรยากาศที่ค่อนข้างผิด ผู้บริหารไม่สามารถจะคุมสถานการณ์ได้ตลอดเวลา ผู้ร่วมงานไม่ชอบสังคมภายในกลุ่ม ผู้บริหารจะคอยควบคุมการทำงานและแนะนำผู้ร่วมงานเสมอเพราะต้องการให้มีผลงานสูง ทำให้เกิดลักษณะที่มีผู้บริหารเปรียบเสมือน “คุณพ่อผู้ดีไปทุกอย่าง” ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้ ในด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูงเกิดอุปสรรคต่ำ การมุ่งเน้นการผลิตผลงานสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานต่ำ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ การให้ความใส่ใจของผู้บริหารสูง ความโดดเด่นของผู้บริหารต่ำ การให้ความไว้วางใจของ ผู้บริหารปานกลาง

6. ลักษณะบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นลักษณะบรรยากาศที่ผู้บริหารไม่มีความสามารถในการควบคุมการทำงาน การให้สวัสดิการน้อย ไม่ค่อยมีการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานทำงานหนัก การดำเนินในงานต่าง ๆ ไม่ราบรื่น ผู้บริหารมีการสร้างงานให้แก่ตัวเอง การมอบหมายความรับผิดชอบไม่ถูกต้อง ผู้ร่วมงานมักมีอคติในการทำงานแบบ “เข้าขามเย็นขาม” เพราะขาดความหวังในชีวิต ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแบบนี้คือ ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานต่ำ ด้านไม่ให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงานสูง ด้านอุปสรรคสูง ความสนิทสนมระหว่างผู้ร่วมงานปานกลาง ความใส่ใจของ

ผู้บริหารต่ำและการให้ความไว้วางใจของผู้บริหารต่ำ ความโดดเด่นของผู้บริหารสูง การมุ่งเน้นการผลิตผลงานสูง ลักษณะบรรยากาศแบบนี้หากเกิดขึ้นในหน่วยงานใดควรรีบแก้ไขโดยด่วน

ลักษณะบรรยากาศทั้ง 6 แบบดังกล่าวข้างต้น ฮาลพิน (Halpin, 1966 : 135) มีความคิดเห็นว่ ลักษณะบรรยากาศแบบเปิดเป็นลักษณะบรรยากาศที่ดีที่สุด และลักษณะบรรยากาศแบบปิดเป็นลักษณะบรรยากาศที่ไม่ดีและควรจะแก้ไขหากเกิดขึ้นในองค์กร

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2534 : 37-40) แบ่งลักษณะบรรยากาศการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ลักษณะบรรยากาศที่มีความไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ ผู้บริหารจะจู้จี้วิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนิ สั่งสอนและดัดสินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 การบังคับควบคุม ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจของตน

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ ผู้บริหารหลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง พูดอะไรออกไปแล้วไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือน หรือตีความหมายอย่างผิดๆ

1.4 ความเฉยเมย ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจเฉยเมยต่อปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บริหารคอยควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าบกพร่องเสมอ

1.6 ความดื้อดึง ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่เต็มใจที่จะยอมรับผิดใดๆ ในองค์กรที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุข พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัวและมีขวัญและกำลังใจต่ำ

2. ลักษณะบรรยากาศที่มีการสนับสนุน ประกอบด้วย

2.1 ความยืดหยุ่น ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ความเข้าใจ ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและรับฟังปัญหา ตลอดจนยอมรับนับถือความรู้สึก และค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความเสมอภาค ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งคือสถานการณืมาควบคุมสถานการณ์ และการยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอภาคเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

2.4 ความเปิดเผย จริงใจ การสื่อความหมายของผู้บริหารมีลักษณะจริงใจ ไม่มีเหตุอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ

2.5 การเน้นที่การแก้ปัญหา ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน และไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน การสื่อความหมายของผู้บริหารชัดเจน แจ่มแจ้ง อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรม

เฮลรี เจล และสโลดัม (ฮาพิน ไซยทองศรี, 2530 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Helly Jel and Slodum, 1974) กล่าวว่าตัวแปรที่กำหนดลักษณะบรรยากาศขององค์กร ได้แก่

1. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity to prescribed rules)
2. ระดับความรับผิดชอบ

3. มาตรฐานของผลผลิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
4. ระบบการให้รางวัล
5. การกำหนดเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน
6. ความเป็นมิตรในองค์การ
7. รูปแบบการเป็นผู้นำ

ลอเยอร์ และคณะ (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2540 : 279-280 ; อ้างมาจาก Loyer and others : 1979) ได้ศึกษาลักษณะบรรยากาศขององค์การโดยการทดสอบลักษณะองค์การ 4 มิติดังนี้

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์การ วัดได้โดยการตรวจสอบคุณสมบัติต่าง ๆ ทางด้านลักษณะโครงสร้างดังนี้ เช่น ความกว้างของการบังคับบัญชา ขนาดขององค์การ จำนวนระดับต่าง ๆ ภายในองค์การ และจำนวนระดับต่าง ๆ จากฝ่ายบริหารสูงสุด พูดย่ออีกอย่างก็คือ โครงสร้างขององค์การและส่วนประกอบย่อยของโครงสร้างมีอิทธิพลน้อยมากเกี่ยวกับปฏิกริยาทางด้านบวกหรือลบต่อบรรยากาศทั้งหมดขององค์การ

2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การจะรวมความถึงสิ่งต่าง ๆ เช่น ความถี่ของการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ ความระมัดระวัง ความตั้งใจที่เกี่ยวกับการทบทวนการปฏิบัติงาน และการให้สิ่งชดเชย ระดับของความเป็นเอกเทศทางด้านวิชาชีพ การมอบหมายงานโดยทั่วไป เปรียบเทียบกับการมอบหมายงานเฉพาะอย่าง การสนับสนุนเจ้าหน้าที่จากผู้บริหาร พบว่า ความสำคัญระหว่างองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วมีความสำคัญกับความชอบพอหรือความพอใจในบรรยากาศขององค์การมาก

3. การปฏิบัติงานภายในองค์การ โดยวัดจำนวนของสัญญาณที่ได้ทำขึ้นกับความสำเร็จตามที่ได้รับตามสัญญาและการยึดมั่นตามตารางเวลาและค่าใช้จ่าย องค์ประกอบทางด้านนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์บ้างแต่ก็น้อย

4. ความพอใจงาน โดยอาศัยวัดจากทัศนคติเกี่ยวกับความมั่นคงของงาน ความพอใจด้านสังคม ความมีชื่อเสียง ความเป็นตัวของตัวเองในการปฏิบัติงาน การได้รับในสิ่งที่ต้องการจะได้รับจากการปฏิบัติงาน และค่าจ้าง ผลการทดลองแสดงให้เห็นถึงความสำคัญอย่างชัดเจนของความพอใจงานว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความพอใจในเรื่องบรรยากาศขององค์การ

ผลงานของแคนเบล และบิทตี้ และของพริทชาร์ด และการาซิก(ภรณ์ มหามนต์. 2529 : 26-27 ; อ้างอิงมาจาก Canbell and Beaty.1971 and Pritchard and Karasick. 1973) ทั้งสองกลุ่มได้เสนอมิติ (Dimension) ของบรรยากาศในองค์การว่าประกอบไปด้วยมิติต่างๆ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดขึ้นโดยองค์การ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล การลงโทษ (Reward-Punishment Relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบแทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอ และอื่นๆ
3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากน้อยของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การ ในอันที่จะทำงานอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากน้อยของการที่องค์กรพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากน้อยของแรงกดดันในองค์กรซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย

7. การเปิดเผย/การป้องกันตนเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขาและความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากน้อยของการที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะปัญหาก็กลายเป็นวิกฤตการณ์

สุพัตรา เพชรมณี และเชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล (2528 : 30-32) ได้สำรวจมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กรจากทัศนะของนักวิชาการ และได้แบ่งมิติหรือตัวแปรย่อยออกเป็น 19 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างการทำงาน (Task Structure) หมายถึง เป้าหมาย นโยบาย วิธีการทำงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างชัดเจน

2. รางวัลตอบแทน (Rewards System) หมายถึง ระบบการให้รางวัลตอบแทน เช่น เลื่อนขั้น เงินเดือน มีความยุติธรรมเพียงพอต่อการพัฒนาของคน

3. การรวมอำนาจ (Centralization of Authority) หมายถึง การตัดสินใจที่ถูกรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง

4. การสนับสนุนให้พนักงานมีการอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายสนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร

5. ความมั่นคงและการเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากการกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงในการทำงาน

6. การยินยอมให้มีความขัดแย้งในองค์กร (Tolerance of Conflict) หมายถึง ระดับที่ความขัดแย้งในองค์กรสามารถเปิดเผยกันได้หรือเป็นเรื่องปกติธรรมดา

7. การรับรู้ในผลงาน (Recognition) หมายถึง มีการรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของพนักงาน

8. ขวัญในการทำงาน (Morale) หมายถึง ความรู้สึกที่เห็นว่าองค์กรมีสภาพที่น่าอยู่ น่าทำงาน

9. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

10. ความรู้สึกที่ต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Motivation to Achieve) หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

11. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง ระดับที่พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน หรือตัดสินใจ
 12. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึงระดับที่ผู้บังคับบัญชาได้สร้างความอบอุ่นและสนับสนุนการทำงานให้กับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
 13. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึงระดับที่องค์การมีอุปสรรคในการทำงาน
 14. ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Esprit) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การมีความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 15. การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย (Openness of Communication) หมายถึงระดับที่การติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีการเปิดเผยซึ่งกันและกัน
 16. การแบ่งชั้นต่าง ๆ ในองค์การ (Stratification) หมายถึงการแบ่งชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์การ
 17. การใช้ข้อมูลเพื่อการควบคุม (Use of Control Data) หมายถึง ระดับข้อมูลรายงานต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน
 18. ความแตกต่างภายในองค์การ (Heterogeneity) หมายถึง ระดับที่ค่านิยม ทักษะ หรือความต้องการของสมาชิกภายในองค์การมีความแตกต่างกัน
 19. สภาพของวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกภายในองค์การมีความรับผิดชอบ มีสำนึก หรือมีวุฒิภาวะในการทำงาน
- จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541 : 18) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็น 5 ด้าน ดังนี้
1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเป้าหมาย เทคโนโลยีขององค์การ ลักษณะการแบ่งสายบังคับบัญชา กฎระเบียบต่าง ๆ ความซับซ้อนของระบบการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานและการใช้เทคโนโลยี
 2. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน
 3. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อลักษณะการบริหาร และการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา
 4. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา และความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน
 5. ค่าตอบแทน และสวัสดิการ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับ การจัดสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ที่พัก ภัตตาคาร และสิทธิในการลาประเภทต่าง ๆ
- นงเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 15-16) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์การเป็น 6 ด้านคือ
1. โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนในการแบ่งสายบังคับบัญชา เป้าหมายขององค์การ ความซับซ้อนของระบบงาน กฎระเบียบต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อปรัชญาและแนวทางในการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กร ทั้งในด้านการสรรหา การรักษา และการพัฒนาพนักงาน

3. ลักษณะงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ความยากง่ายและความท้าทายของงาน ความมั่นคงและก้าวหน้าในงาน ตลอดจนความมีคุณค่าของงาน

4. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อลักษณะการบริหารและการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงาน ความอบอุ่นเป็นมิตร ความสามัคคี และการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

6. ค่าตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร

ในองค์กรที่มีลักษณะบรรยากาศแบบสนับสนุน พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่า ลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกๆ องค์กร แต่แตกต่างกันที่ความมากมายขององค์ประกอบต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น ความแข็งแกร่งของโครงสร้างองค์กร ลักษณะของบุคคลในองค์กร รวมทั้งสถานการณ์ภายนอกในแต่ละช่วงเวลาด้วย และจากลักษณะต่างๆ ของบรรยากาศองค์กรที่นักวิชาการทั้งหลายได้กล่าวมา แม้ว่ามีการแบ่งจำนวนลักษณะบรรยากาศขององค์กรไว้แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกันในด้านเนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งลักษณะบรรยากาศขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ โดยเรียบเรียงและปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์กรของลิเคิร์ต และลิเคิร์ต (Likert and Likert, 1976 : 73) ดังนี้

ลักษณะบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) หมายถึง ความรู้สึกหรือความเข้าใจของพนักงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อลักษณะขององค์กรในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆ ตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรในการศึกษาครั้งนี้ โดยเรียบเรียงและปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรของลิเคิร์ต และลิเคิร์ต (Likert and Likert, 1976 : 73) แบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (Communication flow) หมายถึง พนักงานรู้ความเป็นไปภายในองค์กรเนื่องจากผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยให้พนักงานได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making practices) หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ตนปฏิบัติทุกขั้นตอน โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

3. การคำนึงถึงพนักงาน (Concern for persons) หมายถึง การที่องค์กรเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน และปรับปรุงสภาพการทำงานที่ดีให้กับพนักงานโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และความพึงพอใจของพนักงานเป็นเกณฑ์

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร (Influence on department) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ดี และการจรรีกรักดีต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและนอกเหนือจากงาน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวมีอิทธิพลทำให้พนักงานเชื่อฟังและไม่รู้สึกต่อต้านในการบริหารงานขององค์กร

5. ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร (Technological adequacy) หมายถึง อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กรได้รับการดูแลและจัดการอย่างพอเพียง ตลอดจนมีการปรับปรุง เทคโนโลยีวิทยาการที่ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน

6. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ลักษณะขององค์กรที่ให้กับพนักงานทำให้พนักงาน เกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยลักษณะของการให้นี้ใช้หลักความยุติธรรมในการสนับสนุน พนักงานที่ขยันหรือทำงานหนักให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational citizenship behavior)

2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

คำว่า Organizational Citizenship Behavior หรือคำย่อที่มักใช้กันทั่วไปในงานวิจัยที่ว่า OCB นั้น ถือว่าเป็นแนวคิดที่ยังใหม่ในการศึกษาทางด้านพฤติกรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย ดังนั้นการ ค้นหาานิยามที่เหมาะสมและชัดเจนจึงเป็นสิ่งที่พึงกระทำและจำเป็น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior-OCB) พบว่ามีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หรือคำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกันดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1938) ได้ศึกษาและให้ความหมายของคำนี้ไว้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ทำ ให้กับองค์กรด้วยความยินดีเต็มใจ (Willing) ที่จะช่วยเหลือในการทำงานที่ทำเกินกว่าบทบาทหน้าที่ (Extra Role) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองของแต่ละบุคคล ทุ่มทะเลี่ยสละในการทำงาน โดยไม่มีข้อจำกัดหรือสิ่งชักจูง โดยไม่หวังที่จะได้รับความชื่นชมหรือสิ่งตอบแทนใดๆ (กฤตยา อารยะศิริ. 2543 ; อ้างอิงจาก Barnard. 1938)

เว็บสเตอร์ (Webster. 1973 : 51) ได้ให้ความหมายคำว่า citizenship หมายถึง คุณลักษณะของการปรับตัว ความรับผิดชอบ หรือการมีส่วนแบ่งปันของบุคคลที่มีต่อชุมชนของตน (the quality of an individual's adjustment, responsibility, or contribution to his community)

คาทซ์และคาห์น (Organ. 1991 : 275 ; อ้างอิงมาจาก Katz and Kahn. 1978) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในโรงงาน ในหน่วยงาน ของรัฐบาลในคณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้เป็นที่สังเกตและถูกระบุไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานในองค์กรเนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้ว ระบบต่างๆ ในองค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้

เบทแมนและออร์แกน (Organ. 1988 ; อ้างอิงมาจาก Bateman and Organ. 1983) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิก หมายถึง การกระทำที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ที่สมาชิกใน องค์กรแสดงทั้งในแง่ค่านิยม หรือความพอใจ แต่ไม่ได้สัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลและ ไม่ได้เป็นบทบาทที่ถูกกำหนดไว้

บริฟและโมโตวิดโล (Organ. 1988 ; อ้างอิงมาจาก Brief and Motowidlo. 1986) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมทางสังคมในทางบวก (Prosocial Behavior) ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกในทางที่ดี และคงไว้ซึ่งความรู้สึกที่ดีนั้นตลอดจนมีความรู้สึกเป็นพวกพ้องเดียวกัน

ออร์แกน (Organ. 1987, 1990, 1991) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติแต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron. 1995 : 185) ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง เป็นการกระทำโดยพนักงานที่มีส่วนทำให้การดำเนินงานเป็นองค์กรเป็นไปอย่างดี แต่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการของงาน

ชเนกและดัมเลอร์ (Schnake and Dumler. 1997) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษโดยตรง แต่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ออร์แกนและโคนอฟสกี (Organ and Konovsky. 1989 : 157) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร หมายถึง การกระทำด้วยความสมัครใจของลูกจ้าง กล่าวคือเป็นการกระทำที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับระบบการตอบแทนตามปกติขององค์กรและไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในลักษณะงาน การที่ลูกจ้างแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรมโปรดสังคม (pro-social behaviors) และแสดงให้เห็นถึง กิจกรรม เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือลูกค้า และการเป็นลูกจ้างที่ให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง ความเป็นพลเมืองขององค์กรของลูกจ้างนั่นเอง คุณลักษณะเช่นนี้ของลูกจ้างเป็นสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่ต้องการ นอกเหนือจากความจงรักภักดีและผลงานที่ได้มาตรฐานโดยทั่วไป การเป็นพลเมืองขององค์กรตามแนวคิดในการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ลูกจ้างเลือกใช้เพื่อตอบแทนการสนับสนุนจากองค์กรและลูกจ้างอื่น ๆ ในองค์กรเช่นหัวหน้างาน

ออร์แกน (Organ. 1990 : 43) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ความช่วยเหลือ ความเป็นมิตร โดยที่พฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านี้แม้จะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติบ้างแต่พฤติกรรมเหล่านั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน องค์กรของรัฐบาล หรือแม้กระทั่งคณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย องค์กรจะดำเนินต่อไปได้ไม่ราบรื่นนักหากบรรดาลูกจ้างในองค์กรขาดพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรหรือแสดงพฤติกรรมดังกล่าวค่อนข้างน้อย

ชเนก (Schnake. 1991 : 735-759) ได้ให้ความหมายของคำว่า พฤติกรรมการเป็น พลเมืองขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่นอกเหนือจากข้อกำหนดอย่างเป็นทางการของงานและเป็นสิ่งที่เป็นผลดีต่อองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้อื่น การอาสาทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่ การให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมถึงการไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปโดยไม่เกิดประโยชน์

ประไพพร สิงหเดช (2539 : 8) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร

จากความหมายที่หลากหลายของคำว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง

ลักษณะการแสดงออกของพนักงานที่องค์กรไม่ได้กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ แต่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา ในวงการอุตสาหกรรมและนักจิตวิทยาขององค์กรได้มีการสำรวจตรวจสอบถึงเหตุผลของพฤติกรรมการอุทิศกายใจในองค์กร (สิริอร วิชชาวุธ. 2544 ; อ้างอิงจาก Organ, Smith, Organ and near, 1989) พวกเขาทั้งหลายได้ศึกษาร่วมกันทำความเข้าใจถึงแนวทางและวิธีการที่จะเป็นสมาชิกที่ดี (To be a Good Citizen) ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร ก็คือใครก็ได้ผู้ซึ่งมีความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ชอบที่จะทำประโยชน์ หรือมีส่วนร่วมในสังคมเพื่อร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ บุคคลผู้ชอบกระทำงานเพื่อสังคม (Prosocial Behavior) โดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ทำเพียงเพื่อให้สังคมมีความผาสุก

อริสโตเติล ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์จึงมีการกระทำระหว่างกัน (Interaction) มีทั้งพฤติกรรมของการกระทำ (Action) ของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคล หรือหลายๆ คน และมีพฤติกรรมโต้ตอบ (Reaction) ของบุคคลอื่น โดยการสื่อความหมาย การตีความหมายและการรับรู้พฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล อันเป็นพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล บุคคลจะรู้จักและเข้าใจกัน โดยอาศัยพฤติกรรมทางสังคมเป็นสื่อ บางครั้งก็ใช้ภาษาพูด บางครั้งใช้ภาษาท่าทาง หรืออาจใช้ทั้งสองอย่าง หรือเป็นการกระทำที่ตอบสนองแบบต่างๆ ทั้งการกระทำที่ดีและไม่ดี จึงเกิดความเข้าใจต่อกันโดยธรรมชาติ (สิริอร วิชชาวุธ. 2544)

ในทำนองเดียวกันความเป็นสมาชิกในองค์กรก็คือการที่พนักงานทุกคน มีการกระทำที่เป็นการปฏิบัติงานอย่างอุทิศเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม และไม่ต้องการสิ่งตอบแทนหรือรางวัล หรือในความหมายอีกนัยหนึ่งของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ก็คือความไม่เห็นแก่ตัว การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นมากกว่า ซึ่งเป็นการกระทำที่ชัดเจนที่แสดงให้เห็นถึงความไม่เห็นแก่ตัว และความไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์อื่นใด นอกจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ด้วยจิตสำนึกความระมัดระวังรอบคอบและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ทำเกินกว่าบทบาทหน้าที่ของตนเอง (Extra role) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งใดๆ ตอบแทน

จากหัวข้อเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา (อมรรัตน์ ดอกไม้. 2544 : 22 ; อ้างอิงจาก Allen and rush, 1998 ; Bateman and Organ, 1983 ; Chen, Hui and Sego. 1998 ; MacKenzie, Podsakoff and Fetter. 1991 ; Organ. 1988, 1997 ; Smith, Organ and Near. 1983) ความสนใจของบุคคลเหล่านี้จึงดูเหมือนว่ากลายเป็นพื้นฐานในการตั้งสมมติฐานว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นเป็นผลกระทบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรที่จะให้ประสบความสำเร็จ หรือไม่ประสบความสำเร็จ และแน่นอนที่สุดสมมติฐานนั้นจะต้องชัดเจนไปในทำนองเดียวกันกับความหมายที่เดนิส (Dennis W. Organ) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร คือ พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เป็นบทบาทพิเศษซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลที่ทำงานด้วยความรับผิดชอบเกินกว่าหน้าที่บทบาทของตนเอง ด้วยความสมัครใจ ไม่มีสิ่งใดจูงใจ หรือบังคับ มีความระมัดระวังสุขุมรอบคอบอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กร (อมรรัตน์ ดอกไม้. 2544 : 22 ; อ้างอิงจาก Dennis. 1988 ; Podsakoff, Ahearne and MacKenzie. 1997 ; Walz and Niehoff. 1996 : 4) ได้มีการศึกษาและถกเถียงกันถึงเรื่องที่ว่า พฤติกรรม

การเป็นสมาชิกขององค์กร ถ้ากลุ่มใดหรือบุคคลใดมีพฤติกรรมนี้แล้วจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานดีไปด้วย เสมือนเป็นผลสะท้อนกลับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และแน่นอนที่สุดก็จะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน พอดซาคอฟและแมคเคนซี (Podsakoff and MacKenzie, 1990 : 107-142) ได้บันทึกถึงความเป็นไปได้ ดังนี้ “ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นอาจเป็นมาจากความผูกพันและความยุติธรรมที่พวกเขาได้รับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ใช่เพราะพวกเขาทั้งหลายกระทำไปตามหน้าที่เท่านั้น เมื่อพวกเขาได้รับความยุติธรรม ได้รับความช่วยเหลือ เขาก็ต้องการที่จะตอบสนองสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ แต่เป็นเพราะว่าทฤษฎีของผลการปฏิบัติงานนั้นมีนัยสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน่วยงาน นั่นคือมีความอดทนต่อสิ่งที่ไม่ดีในเรื่องเล็กน้อย และจุดด้อยขององค์กร คอยติดตามผลการเคลื่อนไหว โดยการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา”

ดังนั้นในการศึกษาและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ก็คือ ความสัมพันธ์ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน ถ้ากลุ่มสมาชิกได้รับผลตอบกลับในทางบวกก็จะโยงโยไปสถานะของบุคคลอันส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่ดีด้วย ซึ่งในที่สุดก็เป็นส่วนหนึ่งของคุณสมบัติหรือลักษณะในการปฏิบัติงานของพวกเขาก็สืบเนื่องไปถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และเป็นไปได้ที่ถ้าสมาชิกในหน่วยงานใดมีคุณสมบัติ หรือลักษณะพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในทางบวก ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะแสดงถึงอิทธิพลคุณลักษณะของพนักงานที่จะนำไปสู่การเข้าใจและรับรู้ถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างแท้จริง (อมรรัตน์ ดอกไม้, 2544 : 23 ; อ้างอิงจาก Staw, 1975 ; Downey and Chacko McElroy, 1979 ; Guzzo Wagner, MacguireHerr and Hawley, 1986 ; McElroy and Downey, 1982) มีเหตุผลหลายๆ อย่างที่สนับสนุนว่าทำไมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรจึงสามารถมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) (อมรรัตน์ ดอกไม้, 2544 : 23 ; อ้างอิงจาก Blau, 1964) ที่เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นสามารถพิสูจน์ถึงผลการดำเนินงานได้เพราะว่าสมาชิกในองค์กรนั้นจะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงานร่วมกัน และมีความเสียสละต่อส่วนรวม (อมรรัตน์ ดอกไม้, 2544 : 23 ; อ้างอิงจาก Dennis, 1988 ; Podsakoff, Aheame and Mackensie, 1997) พนักงานผู้ซึ่งจะช่วยเหลือต่อหัวหน้างาน ไม่ละทิ้งหัวหน้างานไปทำกิจกรรมอื่น แม้ยามว่างก็จะช่วยทำในสิ่งที่สำคัญ มีประโยชน์ต่อส่วนรวม พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นจะแสดงถึงการที่ขอช่วยเหลือผู้อื่นระหว่างที่อยู่ในที่หรือกลุ่มอย่างเต็มที่ (อมรรัตน์ ดอกไม้, 2544 : 23 ; อ้างอิงจาก Podsakoff et. 1997) จากการศึกษาถึงปัจจัยชี้ขาดถึงผลทางด้านศีลธรรมที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นกรณีศึกษาเฉพาะผู้ชำนาญการทางด้านบัญชีขององค์กรหนึ่ง ในการศึกษาได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างระดับความมีศีลธรรมของพนักงานและผลการปฏิบัติงานในรูปแบบของพฤติกรรมพร้อมอุทิศกายใจเพื่อผลงานเกินมาตรฐานขององค์กร มีการวิจัยก่อนหน้านี้ของผู้ชำนาญการด้านการบัญชี ได้พบว่า ผู้ที่มีระดับศีลธรรมสูง รู้ผิดรู้ถูก จะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันในบทบาทรูปแบบของพฤติกรรมที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Ryan J. John, 2001) จากการศึกษาครั้งนี้ ได้ขยายออกไปถึงความสอดคล้องระหว่างศีลธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้วย ผลจากการวิเคราะห์ของพนักงานบัญชี ทางตอนเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง 170 คน พบว่า มีความเป็นนัยสำคัญทางสถิติในด้านบวกระหว่างความสัมพันธ์ของระดับความมีศีลธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติคือ 1) พฤติกรรมการให้ความ

ช่วยเหลือระหว่างบุคคล (interpersonal helping behavior) และ 2) พฤติกรรมในการที่จะอดทนต่อความยากลำบากและจุดด้อยของบุคคล หรือองค์การได้ (Sportsmanship Behavior)

2.3 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

มูลเหตุแห่งการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การ (OCB) ในบริบทขององค์การนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะมาจากแนวความคิดจากจิตวิทยาสังคมที่รู้จักกันดี นั่นคือ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือสังคม (altruism) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่สุดพฤติกรรมหนึ่งของมนุษย์ และเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของผู้คนทั่วไปในสังคม เช่น การช่วยเปิดประตูให้คนแปลกหน้า การหยิบของที่ตกหล่นให้เพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งการเก็บขยะที่หล่นบนพื้นไปทิ้งในถังขยะ นักจิตวิทยาสังคมแนวพฤติกรรมนิยมเชื่อว่าพฤติกรรมการช่วยเหลือสังคมเกิดจากการวางเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ (operant conditioning) การแบ่งปันและการทำพฤติกรรมช่วยเหลือสังคมมักได้รับการเสริมแรงในทางบวกจากสังคม การเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบสังคมย่อมนำมาซึ่งการลงโทษจากสังคม ส่วนแนวคิดของนักจิตวิทยาแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม เชื่อว่านอกจากการเสริมแรงแล้วคนเราเรียนรู้การทำพฤติกรรมช่วยเหลือสังคมจากตัวแบบ (model) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของตัวแบบที่ได้รับรางวัล (reward) (Feldman, 1998 : 286)

พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การนั้นแตกต่างจากพฤติกรรมตามบทบาทหรือพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ตาม คำอธิบายลักษณะงาน (job description) เนื่องจากถือว่าเป็นพฤติกรรมของลูกจ้างที่อยู่ นอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ในลักษณะงานโดยตรงแต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความสัมพันธ์ทางสังคมขึ้นในองค์การ และส่วนใหญ่แล้วมักเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือลูกจ้างคนอื่น ๆ การขันอาสาทำงานนอกเหนือจากงานประจำ และการไม่ปล่อยเวลาให้สูญเสียไปโดยไร้ค่า (Schnake, 1991 : 735-759 ; อ้างอิงมาจาก Bateman and Organ, 1983 ; Organ, 1988 ; Smith et al., 1983.) พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การที่กล่าวถึงนี้ยังได้รวมถึงบรรดาพฤติกรรมการเลือกใช้สิทธิที่จำกัดเพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์การ เช่น การละเว้นที่จะรายงานหรือหาข้อบกพร่องหรือจ้องคอยจับผิดเมื่อพบข้อบกพร่องเล็กๆ น้อยๆ ของลูกจ้างคนอื่น การอดทนต่อความไม่พร้อมของสภาพการทำงาน หรือการบริหารโดยการไม่แสดงความไม่พอใจออกมา การร้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องที่ไม่ค่อยสำคัญ และการริเริ่มการโต้เถียงหรือทะเลาะเบาะแว้งกับลูกจ้างคนอื่น ๆ โดยพฤติกรรมที่เป็นพิเศษ นอกเหนือบทบาทเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วมักไม่ได้รับอิทธิพลจากระบบการให้รางวัล หรือลงโทษขององค์การ (Schnake, 1991 : 736)

ปัจจุบันมีหลักฐานเพิ่มมากขึ้นที่แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การของลูกจ้างได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดความรื่นรมย์ของสภาพการทำงาน และยังมีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและผลการปฏิบัติงานอีกด้วย (Greenberg & Baron, 1995 : 418) โดยบาร์นาร์ด (Barnard, 1938) นับเป็นผู้ริเริ่มอย่างจริงจังในการบริหารที่คำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการวิเคราะห์ชีวิตขององค์การซึ่งเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ "The function of the Executive" (1938) ขณะดำรงตำแหน่งเป็นประธานบริษัท ไทรคัพท์เบล แห่งมลรัฐนิวเจอร์ซีย์ (New Jersey Bell Telephone Company) เขาได้มองว่าองค์การเป็นระบบทางสังคมที่ต้องการความร่วมมือจากมนุษย์ การปฏิสัมพันธ์ในองค์การจะเป็นลักษณะที่ผู้บริหารมีบทบาทในการสื่อสาร การชักนำ การโน้มน้าว และกระตุ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามความสามารถเพิ่มขึ้นในการทำงาน อาจกล่าวได้

ว่าเขาเป็นผู้ที่พูดถึงพฤติกรรม 3 ด้าน ในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จคือ 1) พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ 2) พฤติกรรมด้านตัวบุคคลในการที่รู้จักรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และ 3) พฤติกรรมความพยายามทุ่มเท เต็มใจในการทำงาน เสียสละ ความมีเสรีภาพในการเลือก และตัดสินใจ ทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์ให้เกิดต่อองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการจุดประกายแนวทางนำไปสู่ความคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ที่พร้อมจะอุทิศกายใจ เพื่อผลงานเกินมาตรฐานขององค์การ (กฤตยา อารยะศิริ. 2543 ; อ้างอิงจาก Barnard. 1938)

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การมี 2 แนวคิดหลักที่สำคัญ คือ แนวคิดที่แยกโครงสร้างของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล. 2544 : 38 ; อ้างอิงจาก Burn and Collins. 1998 ; Schnack, Cochran and Dumler. 1995 ; Becker and Randall. 1994 ; Organ. 1988) ซึ่งมีพื้นฐานในการศึกษาที่ขยายความมาจากพฤติกรรมในบทบาทพิเศษที่คาทซ์ (Katz) ได้กล่าวไว้ใน ค.ศ.1964 และนิยามพฤติกรรมพิเศษที่ เบทแมนและออร์แกน (Bateman & Organ) ได้ศึกษาไว้ใน ค.ศ.1982 (วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล. 2544 : 38 ; อ้างอิงจาก Smith, Organ and Neer.1983 : 653 ; Citing Bateman and Organ. 1982 ; Katz. 1964) ดังนั้นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ จึงเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่า การแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยบทบาทหน้าที่แล้วส่งผลให้ประสิทธิผลในการทำงานสูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ เนื่องจากหากบุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์การ

แนวคิดที่สอง มีพื้นฐานการศึกษามาจากทฤษฎีในเชิงปรัชญา (Philosophy), รัฐศาสตร์ (Political science) และประวัติศาสตร์ทางสังคม (Social history) ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การใน 3 ลักษณะ คือ ก) พฤติกรรมตามบทบาทของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (In-role job performance behavior) ข) พฤติกรรมบทบาทพิเศษตามหน้าที่ (Functional extra-role behavior) และ ค) พฤติกรรมด้านการปกครอง (Political behavior) (วิริทธิ์ ธรรมนารถสกุล. 2544 : 38 ; อ้างอิงจาก Tomson and Werner. 1997 ; Van Dyne, Gramham and Dienesch. 1994 ; Fisher and Locke.1992 ; Citing Gramham. 1991, 1986) นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานตามคำสั่งซึ่งอาจไม่ใช่งานตามหน้าที่ หรืออาจแสดงพฤติกรรมขึ้นเองโดยอิสระ โดยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถที่จะตัดขาดได้จากงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่พฤติกรรมตามบทบาท กล่าวได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การยังมีส่วนของการทำงานตามหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นพฤติกรรมที่กระทำแล้วส่งเสริมการทำงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก เกิดความสามัคคี และอยู่ภายใต้ระบบการปกครองในองค์การ

2.4 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Factors of OCB)

คาทซ์ (Balon. 1997 : 221 ; อ้างอิงมาจาก Katz. 1964) ได้ศึกษาและเสนอแนวคิดถึงเรื่องพฤติกรรมบทบาทพิเศษ (Extra-role behavior) ว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพและการคงอยู่ขององค์การ โดยมองว่าคนมักจะมีบูรณาการ (Innovation) และทำกิจกรรมขึ้นมาเอง (Spontaneous activity) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ควบคู่ไปกับบทบาทที่ถูกกำหนดไว้ เขาได้ยกตัวอย่างพฤติกรรมบทบาทพิเศษ เช่น

1. การกระทำที่ซึ่งปกป้ององค์การและทรัพย์สินขององค์การ

2. ให้คำแนะนำสำหรับการปรับปรุงองค์การ
3. ฝึกฝนตัวเองสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
4. สร้างสรรค์บรรยากาศที่ดีสำหรับองค์การ
5. ทำกิจกรรมร่วมกัน

วิลเลียม (Balon. 1997 : 222 ; อ้างอิงมาจาก Williams. 1988 : 191) ได้แบ่งแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Individuals - OCBI) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์เฉพาะหน้าต่อบุคคล เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือปัญหาในงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior Directed Toward Organization - OCBO) เป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การโดยทั่วไป

สมิธ และคณะ (Smith and Others. 1983) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่คำนึงถึงตนเอง (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีเจตนาที่จะช่วยเหลือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสถานการณ์ที่เผชิญหน้า เช่น การช่วยเหลือผู้ที่มีภาระงานมาก การให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่แม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตน

2. การเชื่อฟังปฏิบัติตาม (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่ไม่ได้มีลักษณะเป็นส่วนตัว เป็นการปฏิบัติตามบรรทัดฐานที่แสดงถึงการเป็นพนักงานที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา เป็นต้น

แวน ไดน์, กราแฮม และเดเนียส (Van Dyne, Graham and Dienesch. 1994 : 765-802) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ พบว่า ประกอบด้วย

1. การเชื่อฟังองค์การ (Organizational Obedience) คือ การยอมรับความจำเป็นและความนำปรารถนาของกฎเกณฑ์และระเบียบที่มีเหตุผลที่ควบคุมดูแลโครงสร้างขององค์การ คำอธิบายลักษณะงานและนโยบายด้านบุคคล

2. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Loyalty) คือ ความเป็นหนึ่งเดียวและความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์การและองค์การ

3. การมีส่วนร่วมในองค์การ (Organizational Participation) คือ ความสนใจในรูกระต่างๆ ขององค์การ

การวิเคราะห์องค์ประกอบในการศึกษาของพอดซาคอฟ, อาเฮียเน่ และแมคเคนซี (Podsakoff, Ahearne และ MacKenzie. 1997 : 262-270) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วย

1. การช่วยเหลือผู้อื่น (Helping)
2. ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)
3. การทำหน้าที่ของพลเมือง (Civic Virtue)

ในการศึกษาของมอร์แมน และคณะ (Moorman and Others. 1998 : 351-357) และเทปเปอร์ และคณะ (Tepper and Others. 2001 : 789-796) แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็น 4 ประเภทคือ

1. การช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) คือ การช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานเมื่อเพื่อนร่วมงานต้องการความช่วยเหลือ

2. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) คือ การสื่อสารกับผู้อื่นในที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม

3. ความขยันหมั่นเพียร (Personal Industry) คือ การปฏิบัติงานที่อยู่เหนือกว่าและอยู่นอกเหนือไปจากข้อกำหนดในหน้าที่

4. การสนับสนุนองค์การด้วยความภักดี (Loyal Boosterism) คือ การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การแก่บุคคลภายนอก

ส่วนมาสเตอร์สัน, เลวิส โกลด์แมน และเทเลอร์ (Masterson, Lewis, Goldman and Taylor. 2000 : 738-748) และ รอกซ์ และเพ็นเนอร์ (Rioux and Penner. 2001 : 1306-1314)

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่มุ่งประโยชน์ไปที่บุคคลต่างๆ ในองค์การ

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่มุ่งประโยชน์ไปที่องค์การ

พอดซาคอฟ และคณะ (วีริณห์ ธรรมนารถสกุล. 2544 : 38 ; อ้างอิงจาก Podsakoff et al. 2000 : 516-526) ได้สรุปองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping behavior) เป็นการช่วยเหลือบุคคลในการทำงานด้วยความเต็มอกเต็มใจ, การอำนวยความสะดวกให้บุคคล, การช่วยเหลือและความร่วมมือกับบุคคลอื่น เฉพาะความหมายของการช่วยเหลือผู้ร่วมงาน และการช่วยเหลือลูกค้า นอกจากนี้ยังหมายรวมถึง ความมีมารยาทโดยการช่วยเหลือการป้องกันและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสนับสนุนในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งเป็นการแสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ

2. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) เป็นการแสดงออกของบุคคลด้วยความเต็มใจในการอดทนต่อความไม่สุขสบายในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามทิศทางที่ควรจะเป็น ให้การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม เสียสละความสนใจของตนเองเพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน การช่วยเหลือและความร่วมมือกับบุคคลอื่น เฉพาะความหมายของความสุภาพต่อองค์การ และการไม่บ่น

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational loyalty) เป็นการแสดงถึงการมีไมตรีจิตอันดี และการป้องกันองค์การ การสนับสนุนส่งเสริม และการปกป้องพิทักษ์โครงสร้างที่เป็นรูปธรรมขององค์การ การป้องกันเหตุจากปัจจัยภายนอก

4. การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Organizational compliance) เป็นการติดตามกฎระเบียบ และวิธีการรวมถึงกระบวนการในองค์การที่ได้ซึมซับเข้าไปในตัวบุคคล ทำให้บุคคลนั้นยอมรับกฎกติกาของบริษัท รวมถึงข้อปฏิบัติ วิธีการทั้งหมดของงาน โดยกฎกติกาเหล่านั้นเป็นกฎกติกาที่ไม่มีบุคคลใดฝ่าฝืนติดตามการกระทำ

5. ความคิดสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล และการออกแบบนวัตกรรมที่มุ่งในการพัฒนางาน หรือผลการปฏิบัติงานขององค์การ การทำงานหนัก และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน

6. การทำความดีให้สังคมในองค์การ (Civic virtue) เป็นการแสดงความเต็มอกเต็มใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ การเฝ้าติดตามสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ การแสดงพฤติกรรมเช่นนี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกให้เห็นว่า บุคคลรู้สึกผูกพันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์การด้วย

7. การพัฒนาตนเอง (Self development) เป็นการที่บุคคลพัฒนาตนเองโดยการค้นคว้าเพิ่มเติม การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน การเข้ารับการอบรมต่างๆ เป็นต้น

ออร์แกนและโคนอฟสกี (Organ and Konovsky. 1989) ได้แบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือพนักงานผู้อื่นในการแก้ปัญหา ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงาน หรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงาน

2. พฤติกรรมกรยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เช่น การมาทำงานตรงเวลา เป็นต้น

ออร์แกน (Organ. 1988,1990) ได้รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ของพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การว่ามีดังต่อไปนี้คือ การช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) ความสุภาพ (courtesy) ความรื่นรมย์ (cheerleading) การรักษาสันติภาพ (peacekeeping) การมีน้ำใจนักกีฬา (sportsmanship) การทำความดีให้กับสังคมในองค์การ (civic virtue) และ การมีจิตสำนึกในการทำงาน (conscientiousness) ต่อมาหลักฐานเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่า หัวหน้างานหรือผู้บริหารประสบปัญหาในการจำแนกความแตกต่างขององค์ประกอบบางองค์ประกอบ นักวิจัยจึงได้รวมเอาองค์ประกอบ การช่วยเหลือผู้อื่น (altruism) ความสุภาพ (courtesy) ความรื่นรมย์ (cheerleading) และการรักษาสันติภาพ (peacekeeping) เข้ารวมเป็นองค์ประกอบเดียวกัน คือ องค์ประกอบของพฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่น (helping behaviors)

ออร์แกน (Organ. 1987,1990,1991) ได้จำแนกรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การออกเป็นรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ 5 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การที่พนักงานให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์การ

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การที่พนักงานคำนึงถึงผู้อื่นโดยไม่ปฏิบัติตนทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย, ไม่สบายใจ ตลอดจนพนักงานเคารพสิทธิของผู้อื่นในการใช้สมบัติส่วนรวมเพื่อป้องกันปัญหากระทบกระทั่งกับผู้อื่นที่อาจเกิดขึ้นตามมา

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การที่พนักงานรู้แพ้ รู้ชนะ และให้อภัยต่อผู้อื่น รวมทั้งมีความพยายามที่จะทนต่อปัญหา อุปสรรค ความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สนองนโยบายขององค์การ ตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์การ ตลอดจนไม่ปฏิบัติภารกิจส่วนตัวในเวลางาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) ของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นว่า นักวิชาการแต่ละคนมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เรียบเรียงและปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของออร์แกน (Organ. 1991) ซึ่งได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational Citizenship behavior) หมายถึง ลักษณะการแสดงออกของพนักงานซึ่งองค์การไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและไม่เกี่ยวข้องกับระบบการให้รางวัลที่องค์กรกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การที่พนักงานให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีอะไรมาบังคับ ทำด้วยใจที่อยากจะทำ เพื่อผลประโยชน์โดยรวมในระยะยาวขององค์กร

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) หมายถึง การที่พนักงานคำนึงถึงผู้อื่นโดยไม่ปฏิบัติตนทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย, ไม่สบายใจ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ, เคารพสิทธิของผู้อื่นในการใช้สมบัติส่วนรวม เพื่อป้องกันปัญหากระทบกระทั่งกับผู้อื่นที่อาจเกิดขึ้นตามมา

3. พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportmanship) หมายถึง การที่พนักงานรู้แพ้ รู้ชนะ และให้อภัยต่อผู้อื่น รวมถึงพฤติกรรมที่พร้อมจะอดทนต่อความยากลำบาก ความไม่พร้อมซึ่งเป็นจุดด้อยขององค์กรได้ในทุกเรื่อง ตลอดจนอดทนต่อปัญหา อุปสรรค ความเครียด ความกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การที่พนักงานมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในกิจกรรม ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยแสดงความคิดเห็นในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และติดตามความเคลื่อนไหวในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง พฤติกรรมที่มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความรับผิดชอบอย่างดีเลิศเป็นพิเศษ เกินกว่ามาตรฐานกำหนด เป็นลักษณะของการกระทำที่มีความตั้งใจจริง มีวินัยกับตนเอง รู้ผิดรู้ถูก และยืนหยัดที่จะทำงานนั้นจนสำเร็จ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนหรือรางวัลใดๆ โดยพนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ สอนนโยบายขององค์กร ตรงต่อเวลา ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ตลอดจนไม่ปฏิบัติภารกิจส่วนตัวในเวลางาน

3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล

3.1 ความหมายและคำศัพท์ที่ควรรู้จักเกี่ยวกับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529 : 38) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล หมายถึง เทคนิคพารามเมตริกที่มุ่งเน้นการทดสอบนัยสำคัญทางปฏิบัติควบคู่กับการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพัฒนาโดยโฮเทลลิง

ดุซงกี โยเหลา (2541 : 73) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล หมายถึง เทคนิคทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไปและอีกกลุ่มประกอบด้วยตัวแปรตามตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบคาโนนิคอล หมายถึง ค่าที่แสดงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของตัวแปรอิสระกับชุดของตัวแปรตามที่มีตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไปและตัวแปรตามตั้งแต่สองตัวแปรขึ้นไป

ดุซงกี โยเหลา (2541 : 73-88) ได้รวบรวมความหมายของคำศัพท์ที่ควรรู้จักเกี่ยวกับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ดังนี้

ตัวแปรคาโนนิคอล (Canonical Variate) คือตัวประกอบ (Composite variable) ที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปร U เรียกว่าส่วนประกอบของตัวพยากรณ์ (Predictor Composite) และ V จะเรียกว่าส่วนประกอบของตัวเกณฑ์ (Criterion Composite)

สหสัมพันธ์คานอนิคอล (Canonical Correlation ; R) คือ ปริมาณของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคานอนิคอล หรือปริมาณความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของตัวแปรพยากรณ์ (Predictor Composite) และส่วนประกอบของตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Composite)

ค่าน้ำหนักความสำคัญคานอนิคอล หรือ สัมประสิทธิ์คานอนิคอล(Canonical Weights, Function Coefficient) หมายถึง ค่าตัวเลขหรือน้ำหนักของตัวแปรชุด X หรือตัวแปรชุด Y ในที่นี้คือค่า $a_1, a_2, \dots, a_p$ และ $b_1, b_2, \dots, b_q$ การตีความเหมือน β ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณซึ่งเป็นค่าที่แสดงว่าตัวแปร X หรือตัวแปร Y มีความสำคัญในการอธิบายตัวแปรคานอนิคอลเท่าใด เพื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ ในชุดตัวแปร

3.2 ข้อดีและประโยชน์ของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอล

บุญชม ศรีสะอาด (2538 : 46) กล่าวถึงข้อดีของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอลคือช่วยให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามได้อย่างชัดเจนและแม่นยำยิ่งขึ้นทำให้เกิดความเที่ยงตรงทั้งภายใน (internal validity) และความเที่ยงตรงภายนอก (external validity) เพราะสามารถศึกษาทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้หลายๆ ตัว ซึ่งสอดคล้องกับสภาพธรรมชาติของปรากฏการณ์ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันระหว่างตัวแปรต่างๆ หลายตัว

นอกจากนี้ สำราญ มีแจ้ง (2544 : 176) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอลที่มีต่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ มีอยู่ 3 ประการคือ

1. บอกอัตราและแบบแผนความสัมพันธ์สูงสุดระหว่างตัวแปรสองชุดจากข้อมูลชุดเดียวกันได้
2. ลดข้อมูลหรือตัวแปรลง โดยสามารถสร้างตัวแปรประกอบหรือตัวแปรคานอนิคอล (Composite or Canonical Variables) ขึ้นจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุดนั้นได้
3. สามารถนำค่าของตัวแปรคานอนิคอลมาใช้จัดอันดับหน่วยวิเคราะห์ตามค่าสูงต่ำซึ่งมีประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งของตัวแปรต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นตัวแปรคานอนิคอล

3.3 หลักการสำคัญของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอล (สำราญ มีแจ้ง. 2544 : 174-195)

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอล เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัววิธีหนึ่งซึ่งพัฒนาจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และได้มี ผู้เริ่มนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยทางสังคมศาสตร์เมื่อไม่นานมานี้ เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอลมีลักษณะคล้ายคลึงกับเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สิ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนคือ เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คานอนิคอลไม่มีการแบ่งแยกตัวแปรออกเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ในลักษณะเป็นรายตัว (Individuals) แต่เป็นการแบ่งตัวแปรทั้งหมดในข้อมูลชุดเดียวกันออกเป็น 2 ชุด คือชุดของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย (Predictor Variables) ซึ่งแทนด้วย X และชุดของตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ (Criterion Variables) ซึ่งแทนด้วย Y จำนวนของตัวแปรแต่ละชุดไม่จำเป็นต้องเท่ากัน ดังนั้นแต่ละชุดของตัวแปรดังกล่าวจึงมีลักษณะเป็นตัวแปรประกอบ (Composite Variables) ซึ่งหมายถึงการรวมกันของตัวแปรหลายตัว (Combinations of Variables) เมื่อศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรก็พิจารณาไปด้วยกันทั้งกลุ่มในลักษณะของตัวแปรหลายตัวกับตัวแปรหลายตัว (Many to many patterns of association) ไม่ใช่ลักษณะรายคู่ (Bivariates) ดังเช่นในการวิเคราะห์

สหสัมพันธ์ (Correlation) หรือในลักษณะการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตัวเดียวกับตัวแปรหลายตัว (One to many patterns of association) ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุดดังกล่าวนี้ได้ จำเป็นต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละชุดให้เข้าใจเสียก่อนว่า ตัวแปรใดบ้างที่มีลักษณะเด่นอยู่ในแต่ละชุด จากนั้นจึงคำนวณหาผลรวมของน้ำหนัก (A weighted sum) ของตัวแปรแต่ละชุดซึ่งจะทำให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุดนั้นมีค่าสูงสุด ดังนั้นประเด็นสำคัญอีกจุดหนึ่งก็คือ การให้น้ำหนักแก่ตัวแปรที่ประกอบกันอยู่ในแต่ละชุดจึงจำเป็นต้องระมัดระวัง มิใช่เป็นการกำหนดเอาตามใจชอบโดยพลการ หรือไม่มีหลักเกณฑ์ที่จะอธิบายได้ ดังนั้นการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลจึงเป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงปริมาณ (Objective and Quantity)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละชุด และการกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรแต่ละตัวผู้วิจัยสามารถสร้างตัวแปรขึ้นมาใหม่ได้ตัวแปรใหม่นี้มีลักษณะเป็นตัวแปรประกอบ (Composite Variables) ดังที่กล่าวแล้ว หรือเรียกว่าตัวแปรคาโนนิคอล (Canonical Variables) เป็นตัวแทนของแต่ละชุด จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์หาสหสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองชุดอีกครั้งหนึ่ง และค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ เรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล การวิเคราะห์แบบนี้จึงถือได้ว่าเป็นการลดขนาดหรือจำนวนตัวแปรให้น้อยลง

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับ

1. ธรรมชาติของความสัมพันธ์หรือรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเชื่อมอยู่ระหว่างชุดของตัวแปรทั้งสองชุด

2. จำนวนความสัมพันธ์ (ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุด

3. โอกาสที่ความแปรปรวนในตัวแปรชุดหนึ่งจะมีอิทธิพลหรือซ้ำซ้อนอยู่ในตัวแปรอีกชุดหนึ่ง

ความเป็นไปได้ที่จะวิเคราะห์ความซ้ำซ้อนที่กล่าวถึงในข้อ 3 ยังเป็นที่ถกเถียงกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะใช้สถิติที่เหมาะสมในการวัดความซ้ำซ้อนดังกล่าว

3.4 ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (ศิริลักษณ์ ศรีสำอองค์, 2530 : 50-61 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2537 : 390-406 ; สำราญ มีแจ้ง, 2544 : 176)

ข้อมูลที่จะนำมาใช้กับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ต้องเป็นข้อมูลที่มีระดับการวัดแบบช่วง (Interval Scale) หรือ ตัวแปรทวิ (Bivariates) มีค่าเป็น 1 หรือ 0 เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis)

ข้อมูลเพื่อสร้างตัวแปรใหม่ของชุดใดชุดหนึ่ง ถ้าเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด เพื่อสร้างตัวแปรใหม่จากข้อมูลแต่ละชุด ผู้วิจัยอาจไม่มีความจำเป็นที่จะต้องระบุตัวแปรชุดใดเป็นตัวแปรตามและตัวแปรชุดใดเป็นตัวแปรอิสระ แต่ต้องใช้ข้อมูลดิบเพื่อจะได้ใช้ค่าของข้อมูลดิบมาใช้หาคะแนนให้แต่ละรายหรือหน่วยวิเคราะห์

ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างชุดข้อมูล ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด ผู้วิจัยอาจกำหนดให้ตัวแปรชุดใดเป็นตัวแปรอิสระและชุดใดเป็นตัวแปรตาม ในกรณีเช่นนี้ผู้วิจัยจะต้องกำหนดคุณสมบัติของความสัมพันธ์เป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตามให้ถูกต้อง นอกจากนั้นแล้วถ้าผู้วิจัย

ต้องการเพียงศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชุด โดยไม่หวังที่จะเอาแบบแผนความสัมพันธ์ของข้อมูลแต่ละชุดมาสร้างตัวแปรใหม่ ผู้วิจัยไม่มีความจำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลดิบของตัวแปรแต่ละตัวของแต่ละหน่วยวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยสามารถใช้เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Matrix of Correlation) มาศึกษาได้ว่าจะได้ตัวแปรคาโนนิคอลกี่ตัวแต่ไม่สามารถจะสร้างคะแนนตัวแปรคาโนนิคอลได้ เพราะไม่มีค่าคะแนนดิบของตัวแปรแต่ละตัวของหน่วยวิเคราะห์ที่จะนำมาใช้ในการสร้างคะแนน

อย่างไรก็ตามข้อมูลที่แท้จริง ๆ ในการวิเคราะห์คาโนนิคอลคือ เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละกลุ่ม (Matrix of Simple Correlation Coefficients) ซึ่งเมตริกซ์ดังกล่าวนี้อาจได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรครั้งแรกที่เป็นข้อมูลดิบ (แสดงค่าเดิมของแต่ละหน่วยวิเคราะห์) หากผู้วิจัยจะประหยัดเวลาการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และการใช้สื่อข้อมูลในครั้งต่อไป ผู้วิจัยสามารถใช้เมตริกซ์ดังกล่าวแทนข้อมูลทั้งหมดได้ หากใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เมื่อใช้เมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแทนที่จะอ่านข้อมูล READ INPUT DATA ก็เรียกอ่านเมตริกซ์ READ MATRIX และตามด้วยบัตร หรือการให้เมตริกซ์ความสัมพันธ์เลย

3.5 รูปแบบพื้นฐานของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2535 : 39) กล่าวว่า การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลคือเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งประกอบด้วยตัวแปรตามตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป การวิเคราะห์โดยแนวความคิดเกี่ยวกับการลดมิติของกลุ่มตัวแปรเดิมให้เหลือเพียงความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรที่มีจำนวนน้อยกว่าเดิม หลักการแนวคิดสำคัญคือ ทั้งกลุ่มตัวแปรอิสระและกลุ่มตัวแปรตามซึ่งถูกนำมาวิเคราะห์ร่วมกันย่อมเกิดสมการเส้นตรงซึ่งเป็นส่วนประกอบซึ่งกันและกัน (linear composites) ตามกำลังสองต่ำสุด ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประกอบเส้นตรงเหล่านี้ (composites) คือสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ซึ่งใช้สัญลักษณ์ R_c ผลการรวมเชิงเส้นตรงของกลุ่มตัวแปรเดิมทั้งสองชุดนี้คือ องค์ประกอบคาโนนิคอล (canonical factor) หรือตัวแปรคาโนนิคอล (canonical variate)

โดยทั่วไปอาจเขียนโดยใช้สัญลักษณ์ U_i และ V_i สมมติว่า ตัวแปรกลุ่มหนึ่งที่จะนำมาวิเคราะห์คาโนนิคอล ได้แก่ $(X_1, X_2, \dots, X_p)$ และตัวแปรกลุ่มที่สองได้แก่ $(Y_1, Y_2, \dots, Y_p)$ ในกรณีนี้ตัวแปรคาโนนิคอลของกลุ่มตัวแปรแรกปรากฏตามสมการดังนี้

$$U_i = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_px_p$$

ตัวแปรคาโนนิคอลของกลุ่มตัวแปรทั้งสองปรากฏตามสมการดังนี้

$$V_i = b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \dots + b_px_p$$

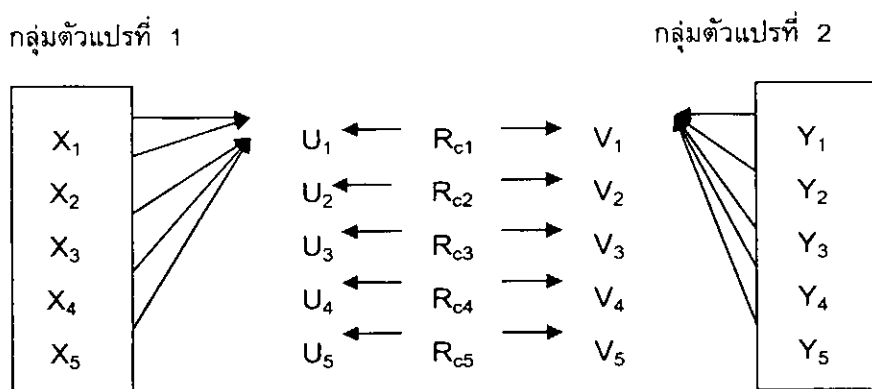
การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน a_i และ b_i เป็นไปในลักษณะที่จะทำให้ ตัวแปรคาโนนิคอล U_i มีความสัมพันธ์สูงสุดกับตัวแปรคาโนนิคอล V_i ฉะนั้นตัวแปรคาโนนิคอลที่ถูกกำหนดขึ้นจากตัวแปรกลุ่มหนึ่งจึงจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของตัวแปรอีกกลุ่มหนึ่ง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรทั้งสอง กล่าวได้ว่าตัวแปรคาโนนิคอลที่กำหนดขึ้นจากตัวแปรกลุ่มหนึ่งจะมีขนาดค่าเปลี่ยนแปลงไป ถ้ามีการเพิ่มหรือลดจำนวนตัวแปรในอีกกลุ่มหนึ่ง

สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) มีค่าสูงสุดระหว่าง U_i และ V_i คือสหสัมพันธ์คาโนนิคอลตัวแรก R_{c1} อีกนัยหนึ่ง R_{c1} ก็คือ ตัวประมาณค่าของความแปรปรวนที่ร่วมกันระหว่าง U_i และ V_i อย่างไรก็ดี R_{c1} ย่อมไม่ใช่ตัวประมาณค่าของความแปรปรวนที่ซับซ้อนระหว่างกลุ่มตัวแปรทั้งสองกลุ่ม

นั้น กล่าวได้ว่า เมื่อสามารถคำนวณค่า R_{c1} ได้แล้ว สามารถคำนวณค่า R_{c2} , R_{c3} และค่า R_c อื่นๆ ได้ เพราะ R_{c2} คือตัวประมาณค่าของ ตัวแปรที่ร่วมกันระหว่าง U_2 และ V_2 ในขณะที่ R_{c2} คือตัวประมาณค่าของ ความแปรปรวนที่ร่วมกันระหว่าง U_3 และ V_3

ตัวอย่างเช่น ในกรณี R_{c2} ตัวแปรคาโนนิคอล U_2 และ V_2 จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร คาโนนิคอล U_1 และ V_1 และในกรณี R_{c3} ตัวแปรคาโนนิคอล U_3 และ V_3 จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กับ คาโนนิคอลคู่แรก (U_1 และ V_1) และกับตัวแปรคาโนนิคอลคู่ที่สอง (U_2 และ V_2) เป็นต้น

(ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2535 : 39) ตามปกติ จำนวนของค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลจะสามารถ พิจารณาได้จากจำนวนตัวแปรในกลุ่มที่มีขนาดเล็กกว่ากล่าวคือ ถ้าการวิเคราะห์คาโนนิคอลประกอบด้วยกลุ่ม ตัวแปรอิสระจำนวน 5 ตัวแปร และกลุ่มตัวแปรตามจำนวน 4 ตัวแปร การวิเคราะห์นี้จะสามารถคำนวณค่า R_c ได้ 4 ค่า และถ้ากลุ่มตัวแปรอิสระและกลุ่มตัวแปรตามมีจำนวนเท่ากันคือ กลุ่มละ 5 ตัวแปร การ คำนวณย่อมได้ค่าสหสัมพันธ์จำนวน 5 ค่า ดังปรากฏตามแผนภาพคาโนนิคอลใน U_1 และ V_1



ภาพประกอบ 2 ความเกี่ยวข้องระหว่างกลุ่มตัวแปร , ตัวแปรคาโนนิคอล และค่าสหสัมพันธ์ คาโนนิคอล

3.6 การคำนวณสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Pedhazur, Elazer J. 1997 : 924-953 ; ดุษฎี โยเหลา. 2541 : 73-88 ; บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 46-66; ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2535 : 39-59 ; วรณัติ แสงประทีปทอง. 2536 : 3-11 ; ศิริลักษณ์ ศรีสำอางค์. 2530 : 50-61 ; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2537 : 390-406 ; สำราญ มีแจ้ง. 2544 : 174-195 ; สำเริง บุญเรืองรัตน์. 2526 : 152-156) ข้อมูลที่จะใช้ในการวิเคราะห์มี ลักษณะดังต่อไปนี้

คนที่	ชุดตัวแปรอิสระ	ชุดตัวแปรตาม
	$X_1 \dots X_p$	$Y_1 \dots Y_q$
1	$X_{11} \dots X_{1p}$	$Y_{11} \dots Y_{1q}$
2	$X_{21} \dots X_{2p}$	$Y_{21} \dots Y_{2q}$
.	.	.
.	.	.
N	$X_{n1} \dots X_{np}$	$Y_{n1} \dots Y_{nq}$

เมื่อ N แทน จำนวนหน่วยตัวอย่าง
 p แทน จำนวนตัวแปรอิสระ
 q แทน จำนวนตัวแปรตาม

		X					Y				
		1	2	.	.	p	1	2	.	.	q
X	1										
	2										
	.										
	.										
	p										
Y	1										
	2										
	.										
	.										
	q										

การคำนวณอาจใช้ข้อมูลในรูปเมตริกของค่าสหสัมพันธ์คือ R_{xx} เป็นเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ R_{yy} เป็นเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม และ R_{xy} และ R_{yx} เป็นเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X และตัวแปร Y

กำหนดส่วนย่อยของเมตริกซ์ X กับ Y ให้อยู่ในรูปของซูปเปอร์เมตริกซ์ ดังนี้

$$R = \begin{bmatrix} R_{xx} & \dots & R_{xy} \\ R_{yx} & \dots & R_{yy} \end{bmatrix}$$

เมื่อ R แทน ซูปเปอร์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
 R_{xx} แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระ X_p
 R_{yy} แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรตาม Y_q
 R_{xy} แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระ X_p กับชุดของตัวแปรตาม Y_q
 R_{yx} แทน ทรานสโพสของ R_{xy}

จากนั้นหาค่าเมตริกซ์ของ นำไปหาค่า สหสัมพันธ์คาโนนิคอล

$$|R_{yy}^{-1}R_{yx}R_{xx}^{-1}R_{xy} - \lambda I| = 0$$

R_{yy}^{-1} แทน อินเวอร์สเมตริกซ์ R_{yy}

R_{xx}^{-1} แทน อินเวอร์สเมตริกซ์ R_{xx}

I แทน ไอน์สไตน์ เมตริกซ์

λ แทน ไอเกนแวลูหรือความแปรปรวนของสหสัมพันธ์คาโนนิคอลจากสมการ
ดีเทอร์มิแนนต์จะได้สมการ quadratic คือ

$$a\lambda^2 + b\lambda + c = 0$$

คำนวณหาค่า λ ได้จากสูตร

$$\lambda = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

หาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (R_c) โดยการถอดรากที่สองของ λ จากสูตร

$$R_c = \sqrt{\lambda}$$

การทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (R_{cj})

การทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล โดยจะเป็นการทดสอบ R_{cj} ทุกค่าพร้อมๆ
กัน นั่นคือ

$$H_0 : R_{c1} = R_{c2} = \dots = R_{cj} = 0$$

$$H_1 : \text{มี } R_c \text{ อย่างน้อย 1 ตัว ที่มีค่าไม่เท่ากับ 0}$$

การทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ใช้สูตรดังนี้

$$\chi^2 = -[N - 1 - .5(p + q + 1)] \log_e \Lambda ; df = pq$$

χ^2 แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบไคสแควร์

N แทน จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

p แทน จำนวนตัวแปรอิสระ X

q แทน จำนวนตัวแปรตาม Y

$\log_e$ แทน natural logarithm

Λ แทน Wilks' lambda โดยการคำนวณจากสูตร

$$\Lambda = (1 - R_{c1}^2)(1 - R_{c2}^2) \dots (1 - R_{cj}^2)$$

เมื่อทดสอบแล้วพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 สรุปได้ว่า อย่างน้อย $R_{ci} \neq 0$
 อันดับต่อมา คำนวณ Λ' ใช้สูตรเดิม โดยตัดเทอม $(1 - R_{ci}^2)$ ออกไปจะได้ว่า

$$\Lambda' = (1 - R_{c2}^2)(1 - R_{c3}^2) \dots (1 - R_{cj}^2) \text{ โดยค่า } df = (p-1)(q-1)$$

หากมี R_c มากกว่า 2 ค่า คำนวณ Λ' ที่ $df = (p-2)(q-2)$ และทดสอบนัยสำคัญทาง
 สถิติต่อไปจนกระทั่งพบ R_c ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงหยุดทดสอบสมมติฐาน

คำนวณหาค่า β_j ของตัวแปร Y (Pedhazur.1997 : 927 - 933)

$$\beta_j = \frac{1}{\sqrt{V_j' R_{yy} V_j}} v_j$$

เมื่อ β_j แทน คำนวณน้ำหนักความสำคัญคานอนิคอลของชุดที่ j (Function j)

v_j แทน เวกเตอร์ที่ j

v_j' แทน ทรานสโพสของ v_j

หาค่า v_j โดยแก้สมการต่อไปนี้

$$| R_{yy}^{-1} R_{yx} R_{xx} - \lambda I | v_j = 0$$

คำนวณหาค่า β_j ของตัวแปร X (Pedhazur.1997 : 927)

ได้จากสมการตีเทอรัมินเนท

$$A = R_{xx} R_{xy} B D^{-1/2}$$

เมื่อ A แทน เมตริกซ์ของน้ำหนักความสำคัญคานอนิคอลของตัวแปร X'
 ในแต่ละชุด

B แทน เมตริกซ์ของน้ำหนักความสำคัญคานอนิคอลของตัวแปร Y

$D^{-1/2}$ แทน diagonal matrix ที่มีสมาชิกเป็นส่วนกลับของรากที่สองของ λ

R_{xx} แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ X

R_{xy} แทน เมตริกซ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ X กับตัวแปรตาม Y

3.7 การแปลผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล (สำราญ มีแจ้ง. 2544 : 182-183)

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลจะนำไปสู่ชุดของสัมประสิทธิ์ และชุดของน้ำหนักมาตรฐานบนตัวแปร X และ Y ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลแต่ละตัว อาจจะแปลความเช่นเดียวกับสหสัมพันธ์อื่นๆ นอกจากนี้ตามนิยามค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลจะมีค่าเป็นบวก ซึ่งความเป็นจริงแล้วความสัมพันธ์ของ X และ Y จะมีค่าสหสัมพันธ์ได้ทั้งบวกและลบ ส่วน R^2_{η} หรือค่าไอเกน (Eigenvalues) คือค่าแสดงสัดส่วนของความแปรปรวนของ Z_{η} ที่อธิบาย Z_{η}

ชุดของตัวน้ำหนัก U_j และ V_j ตามค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลลำดับที่ j อาจจะแสดงค่าได้เช่นเดียวกับสัมประสิทธิ์ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ขนาดของความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวในชุดนั้นเมื่อเทียบกับตัวแปรในอีกชุดหนึ่ง ตัวแปรหนึ่งๆ จะมีน้ำหนักเป็นพื้นฐานหรือตัวชี้ในการอธิบายตัวแปรคาโนนิคอล ถ้ามีเครื่องหมายเหมือนกันแสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก และถ้ามีเครื่องหมายตรงข้ามกัน แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันทางลบ

ตัวอย่างผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระร่วมกันจากองค์ประกอบด้านลักษณะของนักเรียน ลักษณะของครู และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน กับชุดของตัวแปรตามร่วมกันจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เนื่องจากชุดของตัวแปรตามร่วมกันจากคะแนนรวมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านวิชาการและด้านที่ไม่ใช่วิชาการ มีอยู่ 2 ตัว ดังนั้นค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลจึงมีได้อย่างมากที่สุดสองค่า และน้ำหนักหรือสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องกับค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลดังกล่าวมีได้สองชุด เช่นกัน

ถ้าพิจารณาชุดตัวแปรตามร่วมกันจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรายวิชาของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านวิชาการ 6 วิชา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้านที่ไม่ใช่วิชาการอีก 2 วิชา รวมเป็น 8 รายวิชาแล้ว จะได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลอย่างมากที่สุด 8 ค่า แต่ผู้วิจัยจะนำมาพิจารณาผลการวิเคราะห์เฉพาะค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ค่าน้ำหนักหรือสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลของตัวแปรต่างๆ ที่สอดคล้องกับค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลดังกล่าวจึงจะนำเสนอจำนวนชุดเท่ากับจำนวนค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลที่มีนัยสำคัญ

ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลนี้จะแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เป็นไปได้สูงสุดระหว่างชุดของตัวแปรตามร่วมกัน และชุดของตัวแปรอิสระร่วมกัน ส่วนสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลเป็นน้ำหนัก (Loading) ที่แสดงถึงความสำคัญของตัวแปรนั้นที่มีส่วนช่วยให้ได้ความสัมพันธ์สูงสุดดังกล่าว ดังนั้นในการพิจารณาว่าตัวแปรในชุดตัวแปรอิสระกับชุดตัวแปรตามตัวใดบ้างสัมพันธ์กันก็พิจารณาจากขนาดและเครื่องหมายสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลของตัวแปรเหล่านั้น ตัวแปรใดที่มีสัมประสิทธิ์คาโนนิคอลสูง และเครื่องหมายอย่างเดียวกัน ตัวแปรเหล่านั้นจะมีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งกันและกัน แต่หากมีเครื่องหมายต่างกันจะมีความสัมพันธ์ทางลบซึ่งกันและกัน

ค่าสัมประสิทธิ์ที่สำคัญอีกค่าหนึ่งคือ ค่าไอเกน (Eigenvalues) ซึ่งก็คือกำลังสองของค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล เป็นค่าที่แสดงถึงความแปรปรวนที่รวมกันของตัวแปรทั้งสองชุด นั่นคือเป็นสัดส่วนแสดงความสัมพันธ์สูงสุดระหว่างตัวแปรทั้งสองชุด หรือเป็นอิทธิพลสูงสุดที่ตัวแปรในชุดหนึ่งส่งผลต่อตัวแปรอีกชุดหนึ่ง

สำหรับเทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลนี้สามารถวิเคราะห์หาค่าสัดส่วนของน้ำหนักตัวแปรทั้งหมดที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุดนั้นเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่มีค่าสูงสุด ดังนั้นค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลตัวแรกจึงเป็นค่าสูงที่สุดอันเกิดจากสัดส่วนของน้ำหนักของตัวแปร

แต่ละตัว ดังปรากฏในสัมปรีทธีคานิโนคอลลชุดแรก ส่วนชุดที่สอง หรือชุดต่อไปเป็นสัดส่วนของน้ำหนักแต่ละตัวแปรที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองชุดในส่วนที่เหลือเป็นเชิงเส้นตรงที่มีค่าสูงที่สุด ซึ่งเป็นอิสระจากชุดแรกตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์คานิโนคอลตัวที่สองหรือตัวต่อไปจึงมีค่าน้อยกว่าตัวแรกตามลำดับ

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.1.1 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ

สุวจิ ศิริปัญญา (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การและผลกระทบต่อทัศนคติอาชีพรับราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการ สังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งการศึกษาพบว่า ในมิติด้านโครงสร้างขององค์การ ความอบอุ่นในองค์การ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลตอบแทน ความขัดแย้งภายในองค์การ และความผูกพันที่มีต่อองค์การ ข้าราชการส่วนใหญ่มีระดับความรู้ตอบบรรยากาศองค์การในภาพรวมในระดับปานกลางหรือยอมรับได้ ยกเว้นมิติด้านโครงสร้างขององค์การและมิติด้านการได้รับรางวัลตอบแทน ในองค์การซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

พัชรภรณ์ จันทร์ฉาย (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “บรรยากาศองค์การในคณะ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” พบว่า

1. ความคิดเห็นของอาจารย์ในคณะ สังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อบรรยากาศองค์การในคณะในแต่ละมิติและรวม 9 มิติพบว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นมิติการให้รางวัล อาจารย์ในคณะศิลปกรรมพบว่ายังต้องปรับปรุงส่วนในมิติความอบอุ่น อาจารย์ในคณะวิศวกรรมศาสตร์และคณะศึกษาศาสตร์ พบว่าอยู่ในระดับดี

2. การประเมินบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของอาจารย์ ต่อบรรยากาศองค์การในคณะกับเกณฑ์บรรยากาศองค์การที่กำหนดขึ้น เป็นรายมิติและรวม 9 มิติ พบว่าโดยรวม ทุกมิติใน 7 คณะไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ยกเว้นคณะศึกษาศาสตร์ สูงกว่าเกณฑ์ ส่วนคณะศิลปกรรมศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์

3. การประเมินบรรยากาศองค์การเป็นรายมิติ ในแต่ละคณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ

3.1 คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช มิติการให้รางวัล ต่ำกว่าเกณฑ์

3.2 คณะเกษตรศาสตร์บางพระและวิศวกรรมศาสตร์ มิติความอบอุ่นและมิติการสนับสนุน สูงกว่าเกณฑ์

3.3 คณะบริหารธุรกิจ มิติการสนับสนุนและมิติมาตรฐานงาน สูงกว่าเกณฑ์

3.4 คณะวิศวกรรมเทคโนโลยี มิติความเสี่ยงของงานและมิติการสนับสนุนสูงกว่าเกณฑ์ แต่มิติโครงสร้างองค์การ ต่ำกว่าเกณฑ์

3.5 คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร มิติความรับผิดชอบและมิติความอบอุ่น สูงกว่าเกณฑ์

3.6 คณะศิลปกรรม มิติทั้ง 9 มิติต่ำกว่าเกณฑ์

3.7 คณะศิลปกรรมศาสตร์ มิติความอบอุ่น สูงกว่าเกณฑ์ แต่มิติโครงสร้างองค์การ มิติการให้รางวัลและมิติความเสี่ยงของงาน ต่ำกว่าเกณฑ์

3.8 คณะศึกษาศาสตร์ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความเสี่ยงของงาน มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความภักดีต่อองค์การ สูงกว่าเกณฑ์

สมถวิล แก้วปลั่ง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ 9 มิติ ตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ พบว่า

1. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวม 9 มิติ ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงาน และมิติความภักดีต่อองค์การอยู่ในระดับดี ส่วนมิติโครงสร้างองค์การ มิติการให้รางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและเป็นรายมิติ จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งวุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด ดังนี้

2.1 บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า

2.2.1 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติความรับผิดชอบ แตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปีที่ระดับ .05

2.2.2 บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติความภักดีต่อองค์การแตกต่างกับบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปีที่ระดับ .05

2.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ 1-3 ระดับ 4-6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน

2.4 บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและปริญญาโทหรือสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน

2.5 บุคลากรสังกัด กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่า บุคลากรสังกัดกองแผนงาน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ในมิติโครงสร้างองค์การ แตกต่างกับบุคลากรสังกัดกองคลัง ที่ระดับ .05

ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ (2527) ศึกษาบรรยากาศองค์การในพนักงานเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า ภูเก็ต และกระบี่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มองบรรยากาศองค์การในทางบวก และเพศของพนักงานมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับการมองบรรยากาศองค์การในมิติด้านความรับผิดชอบ ส่วนสถานะทางสังคมและเศรษฐกิจไม่มีความสัมพันธ์กับการมองบรรยากาศองค์การ

ศิริวรรณ กิตติเวชกุล (2539) ศึกษาวิจัยในเรื่องของบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมชลประทาน จำนวน 347 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมชลประทาน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยเพศชายมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการที่มีอายุสูงกว่า 46 ปีขึ้นไป จะมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุ 31-45 ปี และอายุต่ำกว่า 30 ปี ส่วนสายงานที่สังกัดมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การในมิติด้านการให้รางวัลตอบแทน การสนับสนุนให้มีการอบรมและพัฒนาและมิติด้านความอบอุ่น นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่แต่งงานแล้วมีการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในระดับสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด และผู้ที่มีระดับเงินเดือนน้อยกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การในระดับต่ำกว่าผู้ที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า

จุฑารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน จำนวน 293 คน พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลตากสินมีการรับรู้บรรยากาศองค์การในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางและมีระดับความเครียดอยู่ในเกณฑ์ปกติ และยังพบอีกว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ ส่วนวิชาชีพและภาระทางครอบครัว มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ

4.1.2 งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ

ประไพพร สิงหเดช (2539) ได้ศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานคุมประพฤติ และผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงานคุมประพฤติ จำนวน 206 คน และผู้บังคับบัญชาของพนักงานคุมประพฤติ จำนวน 59 คน พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การบริหารงานที่เป็นธรรมและเสมอภาค ความสมดุลของช่วงเวลาที่ใช้ในการทำงานและช่วงเวลาที่ได้พักผ่อนมีความเป็นส่วนตัว มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001, พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ และผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน

ภัทรนฤณ พันธุ์สีดา (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ : ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการใน องค์การของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า พนักงานรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน และด้านระบบ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

4.2.1 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับลักษณะบรรยากาศขององค์การ

ดักกลาส (Douglas. 1979 : 754-A) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดบรรยากาศองค์การเพื่อการริเริ่มสร้างสรรค์ โดยใช้แบบสอบถาม The Litwin and Stringer's IOCC เพื่อวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 9 มิติของผู้นำศาสนา 525 คน ของโบสถ์ Seventh Day Adventist ใน แคนาดาแล้วนำไปจัดเป็นเส้นภาพ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกันของมิติของบรรยากาศองค์การทั้ง 9 มิติพบว่า

1. บรรยากาศองค์การในมิติโครงสร้างองค์การ มิติรางวัล มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะเป็นบวก
2. บรรยากาศองค์การมิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงภัย และมิติความขัดแย้งมีลักษณะเป็นบวก

บูรานาตานัง (Buranatanung. 1993 : 102-112) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในสังกัดหน่วยงานระดับกองในส่วนบริหารงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยพิจารณาถึงปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การในมิติด้านความมีอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและมิติด้านระบบ การให้รางวัล ตามลำดับ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์การของกรมส่งเสริมการเกษตรโดยรวม โดยบรรยากาศองค์การนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน

แม็คอินไทร์-เรย์ (McIntyre-Ray. 1990) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านองค์การ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศขององค์การ โดยพบว่าระดับ ตำแหน่ง อายุ ไม่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ ส่วนพนักงานเพศหญิงจะประเมินบรรยากาศองค์การไปในทางบวกมากกว่าพนักงานเพศชาย

ไวท์ (White. 1994) ศึกษาในเรื่อง การแสดงพฤติกรรมทางสังคมของนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย โดยศึกษาถึงอิทธิพลกลุ่มที่มีต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของนักศึกษาและการรับรู้บรรยากาศของคณะในด้านของการจัดลักษณะการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมในการเรียน ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาหญิงจะรับรู้บรรยากาศของคณะในทางบวกมากกว่านักศึกษาชาย

ไวท์ (Wright. 1993) ได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศของโรงพยาบาลที่มีผลต่อการดูแลผู้ป่วยของพยาบาล โดยศึกษาการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาล และบรรยากาศภายในหน่วยงาน พบว่า อายุมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาลและบรรยากาศภายในหน่วยงาน ส่วนระดับตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำงานและเวรปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้ นอกจากนี้พยาบาลรับรู้บรรยากาศภายในหน่วยงาน ในระดับที่พึงพอใจมากกว่าบรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาล

ฟริก (Frick. 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมประจำชาติ เพศ และอาชีพที่มีผลต่อการรับรู้คุณค่าในงานของพนักงานในองค์การระหว่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาและสาขาวิชาที่เรียน เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้คุณค่าในงานมากที่สุด

4.2.2 งานวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

คอนอฟสกีและพู (Konovsky and Pugh. 1993) ได้ศึกษาโมเดลการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์การ กลุ่มตัวอย่างคือลูกจ้างระดับปฏิบัติการและหัวหน้าของลูกจ้างระดับปฏิบัติการของโรงพยาบาล จำนวน 475 คน โมเดลดังกล่าวประกอบไปด้วย ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่

ความยุติธรรมในเชิงผลลัพท์ (distributive justice) ความยุติธรรมในเชิงกระบวนการ (procedural justice) เป็นตัวแปรแฝงภายนอก และความไว้วางใจ (trust) และพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) เป็นตัวแฝงภายใน โดยให้ความไว้วางใจเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างความยุติธรรมทั้งสองประเภทกับพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร จากการศึกษาพบว่าความไว้วางใจหัวหน้า (trust in supervisor) เป็น ตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมเชิงกระบวนการ (procedural justice) กับ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเป็นพลเมืองของ องค์กรเกิดขึ้นในบริบทของการแลกเปลี่ยนทางสังคม และที่มีลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึง คุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

แมคเคนซี, พอดซาคอฟฟ์ และ เฟตเตอร์ (MacKeney, Podsakoff and Fetter. 1991) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรกับผลการปฏิบัติงานในการขายของพนักงาน ขายพบว่า พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรกับพฤติกรรมปฏิบัติงานในการขายมีความสัมพันธ์กัน น้อยมาก นั่นคือลูกจ้างที่มียอดขายสูงมีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กรไม่แตกต่างจากลูกจ้างที่มี ยอดขายต่ำ ในบางกรณีลูกจ้างที่มียอดขายต่ำกลับเป็นลูกจ้างที่มีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมี นัยสำคัญ

สกอว์ คูเปอร์ และแมคเคนนา (Scholl, Cooper and Mc.Kenna. 1987 : 113-124) ศึกษาการเลือก ตัวอ้างอิงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินการรับรู้ความเสมอภาค : ผลของความแตกต่างที่มีต่อพฤติกรรมและ ทศนคติด้านผลตอบแทนของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริหารระดับต้นถึงระดับกลาง จำนวน 161 คน ที่ปฏิบัติงานในสถาบันการเงินขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศสหรัฐอเมริกาผลการวิจัยพบว่า งานที่เท่า เทียมกัน (Job equity) ระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เท่าเทียมกัน (System equity) และความรูสึกถึงความเท่า เทียมกันภายใน (Self equity) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กล่าวคือ ถ้า พนักงานรับรู้ว่าผลตอบแทนที่องค์กรให้กับพนักงานมีความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับคนที่ทำงาน เหมือนกันในองค์กรเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ได้รับกับจำนวนที่คาดหวังจากระบบการจ่าย ค่าตอบแทนในองค์กร รวมทั้งจากการประเมินค่าภายในตนเองจะเป็นผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็น สมาชิกขององค์กร

ออร์แกน และคอนอฟสกี (Organ and Konovsky. 1989 : 157-164) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความคืดต่องาน (การประเมินเกี่ยวกับงานและค่าตอบแทน) และภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่องาน (เช่น หงุดหงิด กระตือรือร้น หรือภาคภูมิใจ) ในการทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดย ศึกษาเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล 2 แห่ง จำนวน 369 คน พบว่าความคืดต่องานทั้งการประเมินเกี่ยวกับงานและ ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยการรับรู้ว่าการได้รับค่าจ้างและ โอกาสการเลื่อนตำแหน่งอย่าง ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ขณะที่หากควบคุมตัวแปรด้านความคืดต่องานแล้ว จะไม่พบความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่องานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ฟาร์, พอดซาคอฟฟ์ และออร์แกน (Farh, Podsakoff and Organ. 1990 : 705-721) ศึกษาพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ระหว่างความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและลักษณะงาน (Task characteristics) กับความพึงพอใจในงาน โดยได้ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของกระทรวง คมนาคม สาธารณรัฐไต้หวัน จำนวน 195 คน ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจใน

การทำงาน และมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ระดับการรับรู้ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและลักษณะงานเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

มัวร์แมน (Moorman. 1991 : 845-855) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของพนักงานว่าได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรมกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) และนำแนวคิดด้านทฤษฎีดุลยภาพ และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมต่าง ๆ มาเป็นพื้นฐานในการศึกษา โดยศึกษาจากพนักงานของบริษัทขนาดกลาง 2 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 255 คน ในการศึกษาครั้งนี้ เน้นถึงการรับรู้ความยุติธรรมในด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งจำแนกเป็น 2 มิติ คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมในวิธีปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ว่าตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่าง ยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

เพียร์ส และเกรเกอร์เซน (Pearce and Gregersen. 1991 : 838-844) ศึกษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยศึกษาเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล 2 แห่งพบว่า การสนับสนุนเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การขึ้นและยังพบว่า สภาวะการณ์ของงานในบางลักษณะ เช่น งานที่ต้องพึ่งพิงกันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การ และส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

อีแกน (Egan. 1993 : 178) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน การรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะโครงสร้างกระบวนการทำงาน และการรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรมกับพฤติกรรมปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยศึกษาจากผู้จัดการและผู้อำนวยการของบริษัท ซึ่งประกอบกิจการทางด้านอุตสาหกรรมในด้านต่าง ๆ 5 ประเภท 10 บริษัท จำนวน 362 คน พบว่าการรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานและการรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้ร่วมงานด้วยความยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ว่าได้รับผลตอบแทนจากองค์การด้วยความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างกระบวนการทำงานกับพฤติกรรมปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

นีฮอฟ และมัวร์แมน (Niehoff and Moorman. 1993 : 527-556) ศึกษาความยุติธรรมในฐานะที่เป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการในการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ศึกษาจากพนักงานและผู้จัดการทั่วไปจำนวน 213 คน ของบริษัทแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา พบว่าวิธีการติดตามการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการสังเกตมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

บอล, ทรีวโน และเจอร์ (Ball, Trevino and JR. 1997 : 299-322) ศึกษารูปแบบการลงโทษที่ยุติธรรมและไม่ยุติธรรม : อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บังคับบัญชาจำนวน 103 คนและผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 89 คน จากกลุ่มองค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชน จำนวน 20 แห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี

ส่วนในการควบคุมกระบวนการในการกำหนดโทษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

เดลูกา (Beugre. 1996 : 108 ; อ้างอิงมาจาก Deluga. 1994 : 323) พบว่า ยิ่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรมมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

คอนอฟสกีและพู (Konovsky and Pugh. 1993 : 656-669) ศึกษาเพื่อทดสอบรูปแบบของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานขององค์กรโดยศึกษาเฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยศึกษาจากพนักงานและหัวหน้างานจำนวน 475 คน ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อย่างมากกับรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของผู้ใต้บังคับบัญชาและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาสามารถทำนายความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานได้ อย่างไรก็ตามการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา

สการ์ลิกกี และลาทาม (Skarlicki and Latham. 1996 : 161-169) ศึกษาการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรภายในสหภาพแรงงาน : การทดสอบทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กร กลุ่มตัวอย่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นสมาชิกของสหภาพรัฐวิสาหกิจในกลุ่มการบริการของประเทศแคนาดาทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ จำนวน 601 คน ในกลุ่มทดลองผู้วิจัยได้จัดอบรมด้านความยุติธรรมในองค์กรให้แก่ผู้บังคับบัญชาแต่ในกลุ่มควบคุมผู้บังคับบัญชาจะไม่ได้รับการอบรมในหลักสูตรดังกล่าว หลังจากนั้นเป็นเวลา 3 เดือน จึงให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานพบว่า การเพิ่มระดับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรให้แก่พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรกล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงานในกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรด้านความยุติธรรมจะสูงกว่ากลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรมรวมทั้งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานในกลุ่มที่ผู้บังคับบัญชาได้รับการอบรมสูงกว่ากลุ่มพนักงานที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับการอบรม นอกจากนี้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรยังทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับพฤติกรรมการทำประโยชน์ให้แก่องค์กรแต่ไม่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากผลงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรเกี่ยวข้องและส่งผลกับพฤติกรรมของพนักงาน และงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับแนวคิดของออร์แกน (Organ : 1991) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบคาโนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรตามแนวคิดของลิเคิร์ตและลิเคิร์ต (Likert and Likert. 1976 : 73) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรตามแนวคิดของออร์แกน (Organ : 1991) เพื่อศึกษาว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานบริษัท อาร์มสตรอง รีบเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด อย่างไร และมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นรากฐานในการพัฒนาองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 416 คน แบ่งเป็นสาขาสมูทปรากการ 213 คน, สาขาปราจีนบุรี 122 คน และสาขาอยุธยา 81 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษากับพนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคอลโปรดักส์ จำกัด ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยมีแผนกของบริษัทฯ เป็นชั้น (Strata) มีพนักงานเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจำนวน 354 คน คิดเป็น 85.10 % ของประชากร ซึ่งมีความเชื่อมั่นที่ 95% คลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยใช้สูตรของยามาเน่ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2540 : 401; อ้างอิงจาก Yamane, 1967 : 886 – 887) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ แล้วต้องใช้กลุ่มตัวอย่างไม่ต่ำกว่า จำนวน 267 คน

ขั้นที่ 2 จำแนกพนักงานของบริษัทฯ ที่มีอยู่ 416 คน ออกเป็น 3 สาขา คือ สาขาสมูทปรากการ, สาขาปราจีนบุรี และสาขาอยุธยา จากการสำรวจพบว่า สาขาสมูทปรากการมี 213 คน 14 แผนก, สาขาปราจีนบุรีมี 122 คน 9 แผนก และสาขาอยุธยา 81 คน 10 แผนก

ขั้นที่ 3 สุ่มพนักงานในแต่ละสาขามา 85.10 % เพื่อให้ได้ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ดังตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จำแนกตามสาขาและแผนกของบริษัทฯ

แผนก	จำนวนพนักงาน สาขาสมุทรปราการ (คน)		จำนวนพนักงาน สาขาปราจีนบุรี (คน)		จำนวนพนักงาน สาขาอยุธยา (คน)	
	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. บริหาร	3	3	-	-	-	-
2. การเงิน	8	7	1	1	1	1
3. บุคคลและธุรการ	11	10	2	2	3	3
4. ส่งเสริมการลงทุน	1	1	-	-	-	-
5. คอมพิวเตอร์	4	4	-	-	1	1
6. การขายและการตลาด	24	20	-	-	-	-
7. คุณภาพ	18	17	10	8	7	7
8. วัตถุดิบ	5	5	-	-	-	-
9. จัดซื้อ	4	4	-	-	-	-
10. วางแผน	3	3	4	4	2	2
11. คลังสินค้า	20	18	17	16	11	11
12. ผลิต	99	62	81	74	53	48
13. วิศวกรรม	8	7	4	4	1	1
14. ซ่อมบำรุง	5	5	3	3	2	2
รวมทั้งสิ้น	213	166	122	112	81	76

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

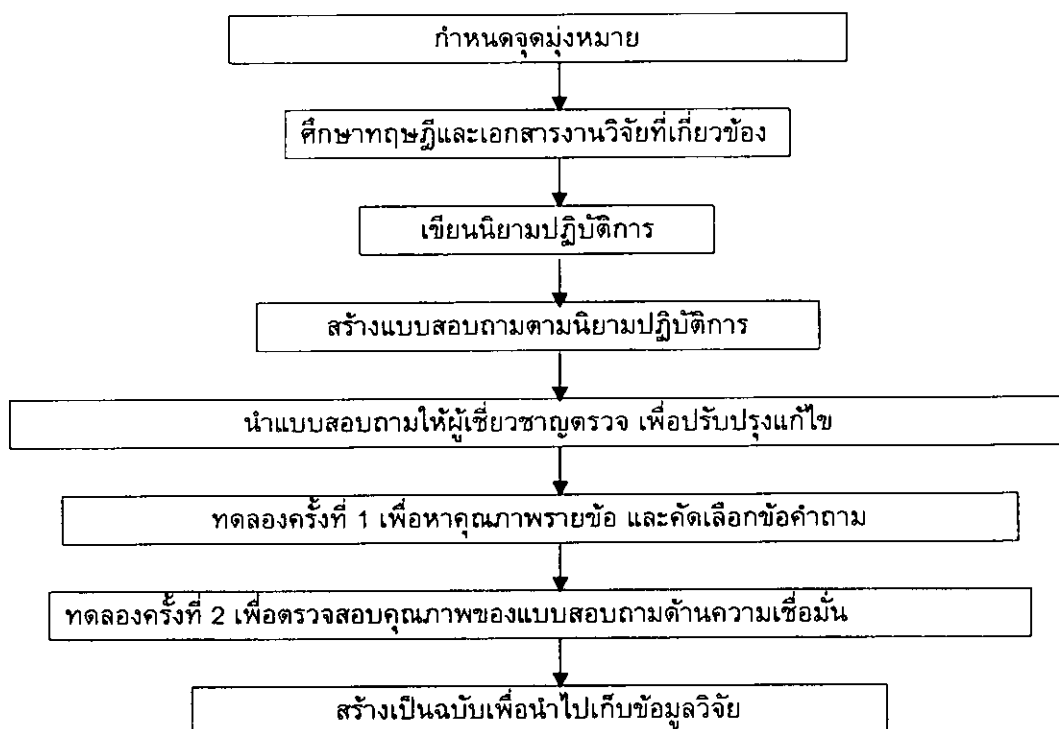
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ, อายุตัว, อายุงาน, ตำแหน่งงาน, ส่วนงานที่สังกัด และสาขาสำนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 3 ระดับ วัดลักษณะบรรยากาศขององค์กร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงานอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และด้านแรงจูงใจ ซึ่งแต่ละด้านมีจำนวนด้านละ 10 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 3 ระดับ วัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน 5 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งแต่ละด้านมีจำนวนด้านละ 10 ข้อ

วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามมีวิธีดำเนินการสร้างดังภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

จากภาพประกอบ 3 แบบสอบถาม มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสร้างแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ซึ่งวัดลักษณะต่างๆ คือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการคำนึงถึงพนักงาน ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร ด้านแรงจูงใจ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่

2. ศึกษาทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. จากการศึกษาในขั้นที่ 2 ผู้วิจัยได้นำมาเขียนนิยามตามลักษณะที่จะวัด

4. เขียนข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละด้านให้สอดคล้องตามที่นิยามไว้ ซึ่งลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ด้านการคำนึงถึงพนักงาน ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ด้านละ 30 ข้อ

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาให้ รศ.อังคณา สายยศ และรศ.วิญญา วิศาลาภรณ์ ตรวจสอบข้อคำถาม จากนั้นจึงมาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) โดยนำข้อคำถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งเป็นนักวัดผล 3 ท่าน คือรองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์เพ็ญศรี สว่างเนตร อาจารย์สุทธิพงศ์ บุญผดุง และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยา จำนวน 2 ท่าน คือ รองศาสตราจารย์สงวน สุทธิเลิศอรุณ ดร.เอมอร กฤษณะรังสรรค์ เป็นผู้พิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่นิยามไว้ในแต่ละด้าน แล้วให้คะแนน 1 คะแนนเมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรง ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดไม่ตรง และให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงหรือไม่ และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และคัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 เพื่อนำไปทดลองสอบต่อไป ซึ่งแบบสอบถามด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการคำนึงถึงพนักงาน ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ดังนี้

5.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.4 – 1.0
คัดเลือกไว้ 26 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC -0.2 – 1.0
คัดเลือกไว้ 19 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.3 การคำนึงถึงพนักงาน จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
คัดเลือกไว้ 28 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.8 – 1.0

5.4 อำนาจและอิทธิพลในองค์กร จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
คัดเลือกไว้ 28 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.5 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
คัดเลือกไว้ 28 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.6 แรงจูงใจ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
คัดเลือกไว้ 30 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.7 การให้ความช่วยเหลือ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.4 – 1.0
คัดเลือกไว้ 27 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.8 การคำนึงถึงผู้อื่น จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
คัดเลือกไว้ 29 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.6 – 1.0

5.9 ความมีน้ำใจนักกีฬา จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.4 – 1.0
คัดเลือกไว้ 22 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.8 – 1.0

5.10 การให้ความร่วมมือ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.8 – 1.0
 คัดเลือกไว้ 19 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.8 – 1.0

5.11 ความสำนึกในหน้าที่ จำนวน 30 ข้อ มีค่าความสอดคล้อง IOC 0.6 – 1.0
 คัดเลือกไว้ 27 ข้อ ซึ่งมีค่าความสอดคล้อง 0.8 – 1.0

6. นำแบบสอบถามในขั้นที่ 5 ที่ผ่านการคัดเลือกข้อความแล้วไปทดลองสอบครั้งที่ 1 กับพนักงานบริษัท เอส เอ็น เอ็น อุปกรณ์และแม่พิมพ์ จำกัด จำนวน 15 คน เมื่อวันจันทร์ที่ 1 มีนาคม 2547, บริษัท วายคัทแมชชีน เซ็นเตอร์ จำกัด จำนวน 59 คน เมื่อวันอังคารที่ 4 พฤษภาคม 2547 และบริษัท ไทยซัมมิท โอโตพาร์ท อินดัสตรี จำกัด จำนวน 44 คน เมื่อวันจันทร์ที่ 10 พฤษภาคม 2547 รวมทั้งสิ้น 118 คน จากนั้นนำผลที่ได้จากการทดลองครั้งที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (t) เป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยใช้เทคนิค 25% ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ แล้วคัดเลือกข้อความที่ค่าอำนาจจำแนก (t) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการวัด ด้านละ 10 ข้อ จำแนกตามลักษณะบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ดังนี้

6.1 ลักษณะบรรยากาศขององค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

6.1.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จำนวน 26 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.348 – 9.595 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 4.320 – 9.595

6.1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวน 19 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 1.516 – 13.474 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 5.169 – 13.474

6.1.3 การคำนึงถึงพนักงาน จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.239 – 12.108 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 5.471 – 12.108

6.1.4 อำนาจและอิทธิพลในองค์การ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.000 – 10.672 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 4.445 – 10.672

6.1.5 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.445 – 11.022 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 1.669 – 11.022

6.1.6 แรงจูงใจ จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.000 – 10.213 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 2.691 – 8.509

6.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

6.2.1 ด้านการให้ความช่วยเหลือ จำนวน 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 1.348 – 9.501 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 2.534 – 6.952

6.2.2 ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น จำนวน 29 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.103 – 7.768 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 1.139 – 7.219

6.2.3 ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา จำนวน 22 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.209 – 8.492 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 3.158 – 5.725

6.2.4 ด้านการให้ความร่วมมือ จำนวน 19 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 1.487 – 12.437 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 2.444 – 12.437

6.2.5 ด้านความสำนึกในหน้าที่ จำนวน 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) ตั้งแต่ 0.550 – 6.226 จึงคัดเลือกไว้ 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (t) 1.746 – 6.226

7. นำแบบสอบถามที่ได้ในขั้นที่ 6 ไปทดลองสอบกับพนักงานบริษัท เจ.เอส.วี. ฮาร์ดแวร์ จำกัด จำนวน 36 คน, บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด จำนวน 42 คน และบริษัท ฟิลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 30 คน เมื่อวันอังคารที่ 22 มิถุนายน 2547 รวมทั้งสิ้น 108 คน แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละด้าน ดังนี้

7.1 ด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การ มีรายละเอียด ดังนี้

7.1.1 การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	มีค่าความเชื่อมั่น .821
7.1.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	มีค่าความเชื่อมั่น .895
7.1.3 การคำนึงถึงพนักงาน	มีค่าความเชื่อมั่น .725
7.1.4 อำนาจและอิทธิพลในองค์การ	มีค่าความเชื่อมั่น .753
7.1.5 ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ	มีค่าความเชื่อมั่น .859
7.1.6 แรงจูงใจ	มีค่าความเชื่อมั่น .722

7.2 ด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน มีรายละเอียด ดังนี้

7.2.1 การให้ความช่วยเหลือ	มีค่าความเชื่อมั่น .806
7.2.2 การคำนึงถึงผู้อื่น	มีค่าความเชื่อมั่น .785
7.2.3 ความมีน้ำใจนักกีฬา	มีค่าความเชื่อมั่น .780
7.2.4 การให้ความร่วมมือ	มีค่าความเชื่อมั่น .861
7.2.5 ความสำนึกในหน้าที่	มีค่าความเชื่อมั่น .703

8. จัดทำแบบสอบถามเป็นรูปเล่ม เพื่อนำไปใช้ในการวิจัย

ลักษณะของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 เป็นส่วนที่ถามข้อมูลส่วนตัว ได้แก่ เพศ, อายุตัว, อายุงาน, ตำแหน่งงาน, ส่วนงานและสาขาที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การ 6 ด้าน คือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และแรงจูงใจ มีลักษณะข้อความดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านหรือในหน่วยงานของท่านมีการทำที่ระดับความจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าจริงมากให้ กาก ✓ ที่ช่อง “จริงมาก” หรือ ถ้าไม่จริง ให้กาก ✓ ที่ช่อง “ไม่จริง” ในแต่ละข้อเพียงช่องเดียวเท่านั้น

แบบสอบถาม	ข้อความ	จริง มาก (80%- 100%)	จริง ค่อนข้างมาก (51%-79%)	จริงค่อนข้าง น้อย (1%-50%)	จริง น้อย (0%)
การติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร	(0) หน่วยงานของท่านมีหนังสือเวียนหรือประกาศ แจ้งข่าวสารแก่พนักงานอย่างทั่วถึง				
	(00) ผู้บังคับบัญชาของท่านประชุมวางแผนการ ทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน				
การมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ	(0) ท่านสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายใน ขอบข่ายงานที่ได้รับมอบหมาย				
	(00) ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้มี ส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงาน				
การคำนึงถึง พนักงาน	(0) ในหน่วยงานของท่านมีการจัด อบรมซ่อมดับเพลิงและหนีไฟให้กับพนักงานทุกปี				
	(00) สถานที่ทำงานของท่านปราศจากมลพิษต่างๆ				
อำนาจและ อิทธิพลใน องค์กร	(0) เมื่อมีใครกล่าวถึงท่านในทางลบ ผู้บังคับบัญชา ของท่านจะแสดงความไม่พอใจ				
	(00) เมื่อบุคลากรในหน่วยงานของท่านทำงาน บกพร่อง หรือผิดพลาด ผู้บังคับบัญชายังให้โอกาส แก่บุคลากรในการแก้ไขปรับปรุงการทำงานครั้ง ต่อไป				
ความพร้อมของ เทคโนโลยีที่ใช้ใน องค์กร	(0) ในหน่วยงานมีการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ในการ ทำงานไว้อย่างเพียงพอและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน				
	(00) ในหน่วยงานมีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการ ใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ และสะดวกรวดเร็วกว่าเดิม				
แรงจูงใจ	(0) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	(00) เงินเดือนที่ท่านได้รับมีอัตราที่เหมาะสมกับงานที่ ท่านปฏิบัติหน้าที่อยู่				

วิธีการตรวจให้คะแนน มีหลักเกณฑ์ดังนี้

กรณีเป็นข้อความทางบวก ให้คะแนนดังนี้

ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงมาก	ให้คะแนน 3 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องไม่จริง	ให้คะแนน 0 คะแนน

เมื่อเป็นข้อความเชิงลบ ให้คะแนนดังนี้

ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงมาก	ให้คะแนน 0 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องไม่จริง	ให้คะแนน 3 คะแนน

การแปลความหมายคะแนน

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 2.50 แปลว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การมีระดับความจริงในข้อนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่า 1.50 – 2.49 แปลว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การมีระดับความจริงในข้อนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่า 0.50 – 1.49 แปลว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การมีระดับความจริงในข้อนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่ามากกว่า 0 – 0.49 แปลว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การมีระดับความจริงในข้อนั้นอยู่ในระดับน้อย

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่าเท่ากับ 0 แปลว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การมีระดับความจริงในข้อนั้นอยู่ในระดับไม่จริงเลย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน มี 5 ด้าน คือ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งในแต่ละคำตอบจะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 4 ตัวเลือก ดังตัวอย่าง ดังนี้

คำชี้แจง ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านมีการทำที่ระดับความถี่มากหรือน้อยเพียงใด หากท่านทำพฤติกรรมนั้นๆ เป็นประจำ ให้กาเครื่องหมาย ✓ ที่ช่อง “ทำเป็นประจำ” หรือถ้าไม่เคยทำเลย ให้กา ✓ ที่ช่อง “ไม่เคยทำ” ดังตัวอย่างข้อ (00) ดังนี้

แบบสอบถาม	ข้อความ	ทำเป็นประจำ (80%-100%)	ทำเป็นส่วนใหญ่ (51%-79%)	ทำเป็น บางครั้ง (1%-50%)	ไม่เคย ทำ (0%)
พฤติกรรมทำให้ ความช่วยเหลือ	(0) ปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงาน (00) ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ โดยไม่ต้องมีใครร้องขอ (+)				
พฤติกรรมการ คำนึงถึงผู้อื่น	(0) ทำนมาก่อนเวลาที่นัดหมายกับผู้อื่นในการ ทำงานร่วมกัน (+) (00) ทำนระมัดระวังคำพูด เพื่อป้องกัน มิให้ ผู้อื่นเดือดร้อนจากคำพูดของท่าน (+)				
พฤติกรรมความ มีน้ำใจนักกีฬา	(0) เมื่อทำงานผิดพลาด ท่านยอมรับ ข้อผิดพลาดนั้นๆ และนำมาพิจารณาแก้ไขโดยไม่ แสดงอาการท้อถอย หรือโกรธ (+) (00) ท่านให้อภัยเพื่อนร่วมงานที่เคยทำให้ท่าน โกรธ (+)				
พฤติกรรมทำให้ ความร่วมมือ	(0) ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับ วิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (00) ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมพิเศษของ หน่วยงาน				
พฤติกรรมการ สำนึกในหน้าที่	(0) เป็นคนตรงต่อเวลาในการมาทำงาน (00) ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับของ หน่วยงานโดยเคร่งครัด				

วิธีการตรวจให้คะแนน

ข้อความที่สร้างมียู่ 2 ลักษณะ คือข้อความทางบวก และข้อความทางลบ เกณฑ์การให้น้ำหนักของ
คะแนนมีดังนี้

กรณีเป็นข้อความทางบวก ให้คะแนนดังนี้

ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงมาก	ให้คะแนน 3 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องไม่จริง	ให้คะแนน 0 คะแนน

เมื่อเป็นข้อความเชิงลบ ให้คะแนนดังนี้

ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงมาก	ให้คะแนน 0 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 1 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องจริงค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
ถ้ากาเครื่องหมายถูกในช่องไม่จริง	ให้คะแนน 3 คะแนน

การแปลความหมายคะแนน

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 2.50 แปลว่าพนักงานมีระดับพฤติกรรมนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่า 1.50 – 2.49 แปลว่าพนักงานมีระดับพฤติกรรมนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่า 0.50 – 1.49 แปลว่าพนักงานมีระดับพฤติกรรมนั้นอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่ามากกว่า 0 – 0.49 แปลว่าพนักงานมีระดับพฤติกรรมนั้นอยู่ในระดับน้อย

เมื่อคะแนนเฉลี่ยรายข้อมีค่าเท่ากับ 0 แปลว่าพนักงานมีระดับพฤติกรรมนั้นอยู่ในระดับไม่มีพฤติกรรมนั้นเลย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ติดต่อทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2. ติดต่ออธิราช ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างขออนุญาตผู้บริหาร นัดหมายวันเวลาที่将会นำแบบสอบถามไปทดสอบ

3. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

5. ชี้แจงให้พนักงานในกลุ่มตัวอย่างเข้าใจและทราบถึงวัตถุประสงค์ในการสอบถาม ตลอดจนอธิบายคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ผลตรงตามความเป็นจริง

6. ทำการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล ในช่วงวันและเวลา ดังนี้

6.1 สำนักงานสาขาสุมทราการ	วันจันทร์ที่ 15 พฤศจิกายน 2547
6.2 สำนักงานสาขาปราจีนบุรี	วันศุกร์ที่ 19 พฤศจิกายน 2547
6.3 สำนักงานสาขาอยุธยา	วันพุธที่ 24 พฤศจิกายน 2547

7. นำผลที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าสถิติ และทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 11.0 ช่วยในการคำนวณ โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การตรวจให้คะแนนที่ตั้งไว้
2. หาค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนจากแบบสอบถามด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจ นักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่
3. หาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล(Canonical Correlation) ระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจกับชุดตัวแปรตามด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล
4. หาค่าน้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอล ระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจกับชุดตัวแปรตามด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่

สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงพิสัย ของแบบสำรวจโดยหาค่า ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรของโรวินเนลลี และ แฮมเบิลตัน (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2539 : 248 – 249 อ้างอิงจาก Rovinelle and Hambleton. 1977)

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2.2 การวิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 11.0 โดยใช้เทคนิค 25% กลุ่มสูง – กลุ่มต่ำ ด้วยการแจกแจงที่ (t - distribution) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2538 : 216)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{S_H^2}{n_H} + \frac{S_L^2}{n_L}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ
	$\bar{X}_H$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มสูง
	$\bar{X}_L$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มต่ำ
	S_H^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มสูง
	S_L^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของกลุ่มต่ำ
	n_H	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มสูง
	n_L	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มต่ำ

2.3 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจ และแบบสอบถามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 11.0 โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบัก (Cronbach) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2538 : 200)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	S_t^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากร โดยใช้สูตรของยามาเน่ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 401; อ้างอิงจาก Yamane. 1967 : 886 – 887) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$

$$\text{ใช้สูตร} \quad n = \frac{Z^2(0.5)^2 N}{Z^2(0.5)^2 + Ne^2}$$

เมื่อ	n	แทน	ขนาดของตัวอย่าง
	Z	แทน	ค่าสถิติซี ณ ระดับความเชื่อมั่น .95
	N	แทน	จำนวนขนาดของประชากร

e แทน ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม

3.2 การหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation coefficient) วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 11.0 สามารถคำนวณได้จากสูตร สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2540 : 173)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

r_{xy}	แทน สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน X, Y
$\sum X$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X
$\sum Y$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ Y
$\sum X^2$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X แต่ละตัวยกกำลังสอง
$\sum Y^2$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
$\sum XY$	แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนดิบ X และ Y คูณกันแต่ละคู่
N	แทน จำนวนคนหรือสิ่งที่ศึกษา

3.3 การหาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 11.0 ซึ่งสามารถดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนดังนี้ (Pedhazur, 1997 : 927 - 933)

3.3.1 กำหนดส่วนย่อยของเมตริกซ์ X กับ Y ให้อยู่ในรูปของซูเปอร์เมตริกซ์ ดังนี้

$$R = \begin{bmatrix} R_{xx} & R_{xy} \\ R_{yx} & R_{yy} \end{bmatrix}$$

เมื่อ	R	แทน ซูเปอร์เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
	R_{xx}	แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระ X_p
	R_{yy}	แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรตาม Y_q
	R_{xy}	แทน เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของชุดตัวแปรอิสระ X_p กับชุดของตัวแปรตาม Y_q
	R_{yx}	แทน ทรานสโพสของเมตริกซ์ R_{xy}

3.3.2 หาค่าเมตริกซ์ของ R_{yy}^{-1} , R_{yx} , R_{xx}^{-1} , R_{xy} แล้วนำไปสร้างสมการ

ดีเทอร์มิแนนท์ ดังนี้

$$\left| R_{yy}^{-1} R_{yx} R_{xx}^{-1} R_{xy} - \lambda I \right| = 0$$

เมื่อ	R_{yy}^{-1}	แทน อินเวอร์สของเมตริกซ์ของค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร Y
	R_{xx}^{-1}	แทน อินเวอร์สของเมตริกซ์ของค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X
	I	แทน เมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix)
	λ	แทน ไอเกนแวลูส์หรือความแปรปรวนของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล

คำนวณหาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (R_c) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.3.3 สมการ quadratic คือ

$$a\lambda^2 - b\lambda + c = 0$$

3.3.4 คำนวณหาค่า λ จากสูตร

$$\lambda = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

3.3.5 หาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (R_c) โดยการถอดรากที่สองของ λ

$$R_c = \sqrt{\lambda}$$

3.4 การทดสอบนัยสำคัญของการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for Window Version 11.0 โดยสามารถคำนวณได้จากสูตรการแจกแจงแบบไคสแควร์ตามวิธีของบาร์ทเลตต์ (Bartlett) (Pedhazur. 1997 : 927 – 933)

$$\chi^2 = -[N - 1 - 0.5(p + q + 1)] \log_e \Lambda \quad ; df = pq$$

เมื่อ	χ^2	แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบไคสแควร์
	N	แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
	P	แทน จำนวนตัวแปรอิสระ X
	q	แทน จำนวนตัวแปรตาม Y
	$\log_e$	แทน natural logarithm
	Λ	แทน Wilks' lambda โดยคำนวณจากสูตร

$$\Lambda = (1 - R_{c1}^2)(1 - R_{c2}^2) \dots (1 - R_{cj}^2)$$

3.4.1 คำนวณหาค่า β_j ของตัวแปร Y (Pedhazur. 1997 : 927 – 933)

$$\beta_j = \frac{1}{\sqrt{V_j' R_{yy} V_j}} v_j$$

เมื่อ β_j แทน คำนวณหาค่าความสำคัญคานิคอลของชุดที่ j (function j)

v_j แทน ไอเกนเวกเตอร์ที่ j

v_j แทน ทรานสโพสของ v_j

หาค่า v_j โดยแก้สมการต่อไปนี้

$$\left| R_{yy}^{-1} R_{yx} R_{xx}^{-1} R_{xy} - \lambda I \right| v_j = 0$$

การคำนวณหาค่า β_j ของตัวแปร x ได้จากสมการดิเทอร์มิแนนท์

$$A = R_{xx} R_{xy} B D^{-1/2}$$

เมื่อ A	แทน เมตริกซ์ของน้ำหนักความสำคัญคานิคอลของตัวแปร x ในแต่ละชุด
B	แทน เมตริกซ์ของน้ำหนักความสำคัญคานิคอลของตัวแปร Y
$D^{-1/2}$	แทน diagonal matrix ที่มีสมาชิกเป็นส่วนกลับของรากที่สองของ λ
R_{xx}	แทน เมตริกซ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ x
R_{xy}	แทน เมตริกซ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ x กับตัวแปรตาม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

k	แทน	คะแนนเต็มรายข้อ
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยรายข้อ
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	แทน	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
X_2	แทน	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
X_3	แทน	การคำนึงถึงพนักงาน
X_4	แทน	อำนาจและอิทธิพลในองค์กร
X_5	แทน	ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร
X_6	แทน	แรงจูงใจ
Y_1	แทน	การให้ความช่วยเหลือ
Y_2	แทน	การคำนึงถึงผู้อื่น
Y_3	แทน	ความมีน้ำใจนักกีฬา
Y_4	แทน	การให้ความร่วมมือ
Y_5	แทน	ความสำนึกในหน้าที่
F	แทน	ชุด (Function)
$F(1)$	แทน	ชุดที่ 1 ในการหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
$F(2)$	แทน	ชุดที่ 2 ในการหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
$F(3)$	แทน	ชุดที่ 3 ในการหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
$F(4)$	แทน	ชุดที่ 4 ในการหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
$F(5)$	แทน	ชุดที่ 5 ในการหาค่าน้ำหนักความสำคัญ
λ	แทน	ค่าไอเกนแวลูส์ (Eigenvalue)
R_c	แทน	ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation)
χ^2	แทน	ค่าไคสแควร์ (Chi-square)
Λ	แทน	ค่าวิลค์แลมด้า (Wilks' lambda)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายตามลำดับขั้นดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนจากแบบสอบถามการวัด การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของ

เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่

3. ค่าสหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คานอนิคอล

4. คำนำนักความสำคัญคานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับพนักงานที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยมีแผนกของบริษัท เป็นชั้น (Strata) มีพนักงานเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้มีจำนวน 354 คน คิดเป็น 85.10 % ของประชากร และดำเนินการวิเคราะห์ ได้ผลดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนเฉลี่ยรายข้อ และคะแนนความเบี่ยงเบนมาตรฐานรายข้อของการวัดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าสถิติพื้นฐานของการวัดลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร ของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

กลุ่มตัวแปร	ลักษณะที่วัด	k	$\bar{X}$	s	ความหมาย
ชุดตัวแปรอิสระ	บรรยากาศขององค์กร				
	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร (X_1)	3	1.82	.50	ค่อนข้างมาก
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (X_2)	3	1.67	.55	ค่อนข้างมาก
	การคำนึงถึงพนักงาน (X_3)	3	1.93	.47	ค่อนข้างมาก
	อำนาจและอิทธิพลภายในองค์กร (X_4)	3	1.90	.51	ค่อนข้างมาก
	ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร (X_5)	3	1.70	.40	ค่อนข้างมาก
	แรงจูงใจ (X_6)	3	1.67	.37	ค่อนข้างมาก
ชุดตัวแปรตาม	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร				
	การให้ความช่วยเหลือ (Y_1)	3	1.65	.42	ค่อนข้างสูง
	การคำนึงถึงผู้อื่น (Y_2)	3	2.36	.38	ค่อนข้างสูง
	การมีน้ำใจนักกีฬา (Y_3)	3	2.27	.43	ค่อนข้างสูง
	การให้ความร่วมมือ (Y_4)	3	2.0	.50	ค่อนข้างสูง
	ความสำนึกในหน้าที่ (Y_5)	3	2.18	.40	ค่อนข้างสูง

จากตาราง 2 พบว่า คะแนนเฉลี่ยรายข้อของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์การ แรงจูงใจ มีค่าอยู่ระหว่าง 1.67 – 1.93 และคะแนนเฉลี่ยด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ มีค่าอยู่ระหว่าง 1.65 – 2.36 แสดงว่า ทั้งด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้านกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแต่ละด้าน มีระดับความเป็นจริงค่อนข้างมาก

เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามด้านต่าง ๆ พบว่า ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามรายข้อของด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้าน อยู่ระหว่าง .37 - .55 และด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแต่ละด้าน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .38 - .50 แสดงว่า มีการกระจายของคะแนนน้อย นั่นคือ พนักงานตอบแบบสอบถามในแต่ละด้าน มีระดับคะแนนในการตอบไม่แตกต่างกันมาก

2. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ แรงจูงใจ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้านกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแต่ละด้านของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅
X ₁	1.00	.735**	.544**	.623**	.385**	.365**	.157**	.255**	.234**	.361**	.251**
X ₂		1.00	.594**	.726**	.418**	.455**	.242**	.280**	.251**	.443**	.234**
X ₃			1.00	.597**	.531**	.448**	.176**	.267**	.185**	.342**	.210**
X ₄				1.00	.406**	.497**	.270**	.411**	.337**	.364**	.289**
X ₅					1.00	.530**	.132*	.197**	.126*	.127*	.095
X ₆						1.00	.132*	.160**	.082	.134*	.042
Y ₁							1.00	.334**	.369**	.434**	.365**
Y ₂								1.00	.566**	.392**	.578**
Y ₃									1.00	.355**	.503**
Y ₄										1.00	.589**
Y ₅											1.00

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05, ** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 3 ปรากฏผลว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรแต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง .365 - .735 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแต่ละด้านมีค่าอยู่ระหว่าง .334 - .589 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรแต่ละด้านกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง .042 ถึง .443 ซึ่งสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ทุกค่า ยกเว้น ลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านความมีน้ำใจนักกีฬา ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรกับความสำนึกในหน้าที่ แรงจูงใจกับความสำนึกในหน้าที่สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ซึ่งผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่านัยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับชุดตัวแปรตามด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

Function (F)	Canonical Correlation (R_c)	Eigen Value (λ)	Wilks' lamda (Λ)	Chi-square (χ^2)
1	.517**	.267	.638	155.902
2	.306**	.094	.871	47.851
3	.181	.033	.961	13.812
4	.079	.006	.993	2.289
5	.018	.000	1.0	.107

* มีค่านัยสำคัญที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตาราง 4 ปรากฏผลว่า สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร แรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ มีค่าเรียงตามชุดที่ 1, ชุดที่ 2, ชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เท่ากับ .517 .306 .181 .079 และ .018 ตามลำดับ ซึ่งในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Eigen Value) ทั้ง 5 ชุด พบว่ามีค่าเรียงตามชุดที่ 1, ชุดที่ 2, ชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เท่ากับ .267 .094 .033 .006 และ .000 ตามลำดับ แสดงว่า ในชุดแรกซึ่งเป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด กลุ่มตัวแปรอิสระสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปรตามได้ประมาณร้อยละ 26.7 และในชุดที่ 2 เป็นมิติที่มีความสำคัญรองลงมา กลุ่มตัวแปรอิสระสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปรตามได้ประมาณร้อยละ 9.4

ส่วนในชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เป็นมิติที่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนดไว้ จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระด้านบรรยากาศขององค์การกับกลุ่มตัวแปรตามด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การหรือไม่

5. คำนำนัยความสำคัญคานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์การกับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์คานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระแต่ละตัวกับชุดตัวแปรตามแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียง 2 ชุดเท่านั้น ดังนั้นจึงนำเสนอค่านำนัยความสำคัญของตัวแปรแต่ละด้าน เพียง 2 ชุด ดังในตาราง 5

ตาราง 5 คำนำนัยความสำคัญคานอนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ

ประเภท ของตัวแปร	ชื่อตัวแปร	ค่านำนัยความสำคัญคานอนิคอล	
		F(1)	F(2)
ชุดตัวแปรอิสระ	การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	-.035	-.114
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	-.471 ^x	-1.088 ^x
	การคำนึงถึงพนักงาน	-.231 ^x	-.407 ^x
	อำนาจและอิทธิพลในองค์การ	-.535 ^x	1.318 ¹
	ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ	.073	.514 ¹
	แรงจูงใจ	.204 ¹	-.081
ชุดตัวแปรตาม	การให้ความช่วยเหลือ	-.053	.247 ¹
	การคำนึงถึงผู้อื่น	-.419 ^x	.715 ¹
	ความมีน้ำใจนักกีฬา	-.211 ^x	.184
	การให้ความร่วมมือ	-.753 ^x	-.967 ^x
	ความสำนึกในหน้าที่	.219 ¹	.162

¹ ค่าที่ส่งผลซึ่งกันและกันแบบหนึ่งในชุดนั้น, ^x ค่าที่ส่งผลซึ่งกันและกันแบบที่สองในชุดนั้น (ถ้ามี) และเกณฑ์ที่พิจารณาคำนำนัยความสำคัญจะส่งผลซึ่งกันและกันมีค่า $\geq .2$ ขึ้นไป

จากตาราง 5 ปรากฏผลว่า คำนำนัยความสำคัญคานอนิคอลระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ จะส่งผลซึ่งกันและกันเพียง 2 ชุดเท่านั้น โดยชุดแรกนั้นมีค่านำนัยความสำคัญระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มเป็นไปในสองแบบคือ แบบที่หนึ่ง ตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน และอำนาจและอิทธิพลในองค์การ ซึ่งมีค่านำนัยเท่ากับ -.471, -.231 และ -.535 ตามลำดับ และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการคำนึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ซึ่งมีค่านำนัยเท่ากับ -.419, -.211 และ -.753 ตามลำดับ และในแบบที่สองตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีค่านำนัยเท่ากับ .204 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งมีค่านำนัยเท่ากับ .219 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ให้พนักงาน

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการคำนึงถึงพนักงาน และมีอำนาจและอิทธิพลในองค์กรสูง จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงผู้อื่น มีน้ำใจนักกีฬา และให้ความร่วมมือกับองค์กรสูง นอกจากนี้บรรยากาศขององค์กรที่มีลักษณะแรงจูงใจสูง จะทำให้พนักงานมีความสำนึกในหน้าที่สูง

ส่วนในชุดที่ 2 พบว่า มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่อยู่ในระดับที่ส่งผลซึ่งกันและกันได้สองแบบคือ แบบที่หนึ่ง ตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน มีน้ำหนักเท่ากับ -1.088 และ -.407 ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ ส่วนในแบบที่สองตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร และความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.318 และ .514 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .247 และ .715 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์กรที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการคำนึงถึงพนักงานสูง จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือกับองค์กรสูง เช่นเดียวกันถ้าบรรยากาศขององค์กรมีลักษณะอำนาจและอิทธิพลในองค์กร และมีความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรสูง จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และมีการคำนึงถึงผู้อื่นสูง เช่นกัน

สำหรับน้ำหนักความสำคัญคานิคอลในสามชุดหลัง ระหว่างชุดตัวแปรอิสระด้านบรรยากาศขององค์กร แต่ละด้านไม่ส่งผลซึ่งกันและกันกับชุดตัวแปรตามด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงานในแต่ละด้านของพฤติกรรม

จากตาราง 5 ดังกล่าวข้างต้นเพื่อทำให้มองเห็นภาพการส่งผลซึ่งกันและกัน ระหว่างชุดของตัวแปรอิสระ และชุดของตัวแปรตามได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น จึงสรุปเป็นตาราง 6 ซึ่งแสดงให้เห็นเฉพาะชุดที่ส่งผลซึ่งกันและกันเท่านั้น ดังนี้

ตาราง 6 ชุดของตัวแปรอิสระประกอบด้วยลักษณะบรรยากาศขององค์กรทั้ง 6 ด้าน กับชุดของตัวแปรตาม ประกอบด้วยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ที่ส่งผลซึ่งกันและกัน

ตัวแปร	F(1)		F(2)	
	แบบที่ 1	แบบที่ 2	แบบที่ 1	แบบที่ 2
ชุดตัวแปรอิสระ	- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - การคำนึงถึงพนักงาน - อำนาจและอิทธิพลในองค์กร	- แรงจูงใจ	- การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - การคำนึงถึงพนักงาน	- อำนาจและอิทธิพลในองค์กร - ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร
ชุดตัวแปรตาม	- การคำนึงถึงผู้อื่น - ความมีน้ำใจนักกีฬา - การให้ความร่วมมือ	- ความสำนึกในหน้าที่	- การให้ความร่วมมือ	- การให้ความช่วยเหลือ - การคำนึงถึงผู้อื่น

จากตาราง 6 พบว่า น้ำหนักความสำคัญคานิคอลระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรทั้งสองชุดนั้น ในชุดแรกมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นไปในสองแบบคือ แบบที่หนึ่ง ตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์กรด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน และอำนาจและอิทธิพลในองค์กร ส่งผลซึ่งกันและกันกับชุดตัวแปรตามของ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการคำนึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และในแบบที่สองตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านแรงจูงใจ ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ส่วนในชุดที่ 2 แบบที่หนึ่งตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ ส่วนในแบบที่สองตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล ดังรายละเอียดดังนี้

1. เพื่อศึกษาสหสัมพันธ์คาร์โนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

2. เพื่อศึกษาน้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอลของลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัทอาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. สหสัมพันธ์คาร์โนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน

2. ลักษณะบรรยากาศขององค์การอย่างน้อย 1 ลักษณะส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากับพนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 416 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานสาขาสมุทรปราการ จำนวน 213 คน พนักงานสาขาปราจีนบุรี จำนวน 122 คน และพนักงานสาขายุทธยา จำนวน 81 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษากับพนักงานของบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified random Sampling) โดยมีแผนกของบริษัทฯ เป็นชั้น (Strata) มีพนักงานเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Unit) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวน 354 คน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นที่ 85.10% ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ, อายุตัว, อายุงาน, ระดับตำแหน่งงาน, ส่วนงานที่สังกัด และสาขาสำนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การ 6 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารภายใน องค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และแรงจูงใจ จำนวนด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งหมดจำนวน 60 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ 5 ด้าน คือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ จำนวนด้านละ 10 ข้อ รวมทั้งหมดจำนวน 50 ข้อ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ติดต่อทำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง
2. ติดต่อบริษัทที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างขออนุญาตผู้บริหาร นัดหมายวัน เวลาที่จะนำแบบสอบถามไปทดสอบ
3. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
4. วางแผนแจกแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง
5. ชี้แจงให้พนักงานในกลุ่มตัวอย่างเข้าใจและทราบถึงวัตถุประสงค์ในการสอบถาม ตลอดจนอธิบายคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม และขอความร่วมมือในการตอบคำถามเพื่อให้ได้ผลตรงตามความเป็นจริง
6. ทำการแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในในช่วงวันและเวลา ดังนี้

- สาขาสมุทรปราการ	วันจันทร์ที่ 15 พฤศจิกายน 2547
- สาขาปราจีนบุรี	วันศุกร์ที่ 19 พฤศจิกายน 2547
- สาขาอยุธยา	วันพุธที่ 24 พฤศจิกายน 2547
7. นำผลที่ได้จากการทดสอบมาหาค่าสถิติ และทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การตรวจให้คะแนนที่ตั้งไว้
2. หาค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนจากแบบสอบถามด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่
3. หาค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Canonical Correlation) ระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจกับชุดตัว

แปรตามด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่ และทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล

4. หากำนำหนักความสำคัญคาโนนิคอล ระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงาน แรงจูงใจกับชุดตัวแปรตามด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ความสำนึกในหน้าที่

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. คะแนนเฉลี่ยรายข้อของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์การ และแรงจูงใจ มีค่าความจริงอยู่ระหว่าง 1.67 – 1.93 แสดงว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้าน มีระดับความเป็นจริงค่อนข้างมาก ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.65 – 2.36

เมื่อพิจารณาการกระจายของคะแนนซึ่งพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามด้านต่าง ๆ พบว่า ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบสอบถามรายข้อของด้านลักษณะบรรยากาศขององค์การแต่ละด้าน อยู่ระหว่าง .37 - .55 และด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การแต่ละด้าน มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .38 - .50 แสดงว่า มีการกระจายของคะแนนน้อย นั่นคือ พนักงานตอบแบบสอบถามในแต่ละด้าน มีระดับคะแนนในการตอบไม่แตกต่างกันมาก

2. สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และแรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .517, .306, .181, .079, และ .018 ตามลำดับ ซึ่งในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของสหสัมพันธ์คาโนนิคอล (Eigen Value) ทั้ง 5 ชุด พบว่ามีค่าเรียงตามชุดที่ 1, ชุดที่ 2, ชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เท่ากับ .267 .094 .033 .006 และ .000 ตามลำดับ แสดงว่า ในชุดแรก ซึ่งเป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด กลุ่มตัวแปรอิสระสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปรตามได้ประมาณร้อยละ 26.7 และในชุดที่ 2 เป็นมิติที่มีความสำคัญรองลงมา กลุ่มตัวแปรอิสระสามารถอธิบายกลุ่มตัวแปรตามได้ประมาณร้อยละ 9.4 ส่วนในชุดที่ 3, ชุดที่ 4 และชุดที่ 5 เป็นมิติที่ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามระดับที่กำหนดไว้ จึงไม่สามารถสรุปได้ว่า จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระกับกลุ่มตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การหรือไม่

3. น้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอลระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับ ตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ จะส่งผลซึ่งกันและกันเพียง 2 ชุดเท่านั้น โดยชุดแรกนั้นมี น้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มเป็นไปในสองแบบคือ แบบที่หนึ่ง ตัวแปรอิสระของลักษณะ บรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน และอำนาจและอิทธิพลใน องค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ -.471, -.231 และ -.535 ตามลำดับ และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตาม ของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการคำนึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ซึ่งมี ค่าน้ำหนักเท่ากับ -.419, -.211 และ -.753 ตามลำดับ และในแบบที่สองตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศ ขององค์การด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .204 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรม กรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .219 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการคำนึงถึงพนักงาน และมีอำนาจ และอิทธิพลในองค์การสูง จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงผู้อื่น มีน้ำใจนักกีฬา และให้ความ ร่วมมือกับองค์การสูง นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การที่มีลักษณะแรงจูงใจสูง จะทำให้พนักงานมีความ สำนึกในหน้าที่สูง

ส่วนในชุดที่ 2 พบว่า มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่อยู่ในระดับที่ส่งผลซึ่งกันและกันได้สองแบบคือ แบบ ที่หนึ่งตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึง พนักงาน มีน้ำหนักเท่ากับ -1.088 และ -.407 ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์การของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ ส่วนในแบบที่สองตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศของ องค์การด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1.318 และ .514 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .247 และ .715 ผล ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการ คำนึงถึงพนักงานสูง จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือกับองค์การสูง เช่นเดียวกันกับบรรยากาศขององค์การ มีลักษณะอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และมีความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การสูง จะทำให้พนักงาน มีพฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือ และมีการคำนึงถึงผู้อื่นสูง เช่นกัน

สำหรับน้ำหนักความสำคัญคาโนนิคอลในสามชุดหลัง ระหว่างชุดตัวแปรอิสระของบรรยากาศของ องค์การแต่ละด้านไม่ส่งผลซึ่งกันและกันกับชุดตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ พนักงานในแต่ละด้านของพฤติกรรม

อภิปรายผล

ผลการศึกษาค้นคว้า สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์การ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน อำนาจและอิทธิพลใน องค์การ ความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ และแรงจูงใจ กับชุดตัวแปรตามของพฤติกรรมกรรมการเป็น สมาชิกขององค์การด้านการให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ และความสำนึกในหน้าที่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .517, .306, .181, .079, และ .018 ตามลำดับ ซึ่งในชุดที่ 1 และชุดที่ 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ลักษณะ บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นไป

ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ว่า สหสัมพันธ์การโน้มน้าวระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน และสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วุฒิบงกูร (2525 : 145 - 177) ที่กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ และสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประจักษ์ จงอัญญากุล (2546 : บทคัดย่อ) และ วิชาดา หลวงนา (2546 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่วนค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลใน 3 ชุดหลัง มีค่าเท่ากับ .181, .079, และ .018 ตามลำดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลของฟังก์ชันในชุดแรกๆ จะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด และค่อยๆ ลดลง ตามลำดับ จนถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในชุดสุดท้ายก็จะมีค่าน้อยที่สุด ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ใน 3 ชุดหลังจึงไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริพันธ์ วรรณกิจ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความมีวินัยในตนเอง ความซื่อสัตย์ การอบรมเลี้ยงดูแบบปล่อยปละละเลย การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย การอบรมเลี้ยงดูแบบเข้มงวดกวดขัน กับชุดตัวแปรตามด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอล 2 ชุด โดยชุดที่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนชุดที่สองมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของละออง ตรีพันธ์ (2545 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างชุดตัวแปรอิสระของบุคลิกภาพเจตองค์ประกอบกับชุดตัวแปรตามของความสนใจในอาชีพตามทฤษฎีของฮอลแลนด์ และได้ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคอลทั้งหมด 6 ชุด โดยชุดที่หนึ่ง, ชุดที่สอง และชุดที่สามมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนชุดที่สี่, ชุดที่ห้า และชุดที่หก มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. นำหนักความสำคัญคาโนนิคอลระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ส่งผลซึ่งกันและกันเพียง 2 ชุดเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่าลักษณะบรรยากาศขององค์การอย่างน้อย 1 ลักษณะส่งผลซึ่งกันและกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน และเมื่อพิจารณานำหนักความสำคัญคาโนนิคอลระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การทั้งสองชุด พบว่า มีตัวแปรสำคัญที่ส่งผลเหมือนกันทั้งสองชุด คือ ตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน ซึ่งส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการให้ความร่วมมือ แสดงว่า ถ้าจะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันภายในองค์การ ผู้บริหารควรสร้างลักษณะบรรยากาศขององค์การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคำนึงถึงพนักงานในการดำเนินการใดๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสอดคล้องกับบอล, ทรีวิน และเจอร์ (Ball, Trevino and JR. 1997 : 299-322) ที่พบว่า การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของเลเวนสัน (วิชัยญา วัฒน. 2546 : 67 ; อ้างอิงมาจาก Levenson's. 1995 : 219) ที่มีแนวคิดที่ว่า เมื่อบุคคลรับรู้ในด้านการสนับสนุนจากองค์การได้รับความช่วยเหลือ เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่จากองค์การ (เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การด้านการคำนึงถึงพนักงาน) บุคคลจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบ หรือหน้าที่ที่จะต้องกระทำในการจ่ายเงินหรือชดใช้ให้เหมาะสมกับความรู้สึก ซึ่งความรู้สึก

เช่นนี้จะส่งผลให้พนักงานให้ความร่วมมือที่ดีต่อองค์การ ส่วนตัวแปรที่ส่งผลสุดโต่งหนึ่งเท่านั้น จะเป็นเพียงตัวแปรเสริมเท่านั้น ซึ่งเมื่อพิจารณาน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในแต่ละชุด พบว่า ชุดแรกนั้นมีน้ำหนักความสำคัญระหว่างตัวแปร 2 กลุ่มเป็นไปในสองแบบคือ แบบที่หนึ่ง ตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน และอำนาจและอิทธิพลในองค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ -.471, -.231 และ -.535 ตามลำดับ และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านการคำนึงผู้อื่น ความมีน้ำใจนักกีฬา การให้ความร่วมมือ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ -.419, -.211 และ -.753 ตามลำดับ และในแบบที่สองตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านแรงจูงใจ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .204 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การด้านความสำนึกในหน้าที่ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .219 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการคำนึงถึงพนักงาน และมีอำนาจและอิทธิพลในองค์การสูง จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงผู้อื่น มีน้ำใจนักกีฬา และให้ความร่วมมือกับองค์การสูง นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การที่มีลักษณะแรงจูงใจสูง จะทำให้พนักงานมีความสำนึกในหน้าที่สูง

ส่วนในชุดที่ 2 พบว่า มีค่าน้ำหนักความสำคัญที่อยู่ในระดับที่ส่งผลซึ่งกันและกันได้สองแบบคือ แบบที่หนึ่งตัวแปรอิสระของลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การคำนึงถึงพนักงาน มีน้ำหนักเท่ากับ -1.088 และ -.407 ส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานด้านการให้ความร่วมมือ ส่วนในแบบที่สองตัวแปรอิสระลักษณะบรรยากาศขององค์การด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1.318 และ .514 และส่งผลซึ่งกันและกันกับตัวแปรตามของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานด้านการให้ความช่วยเหลือ และการคำนึงถึงผู้อื่น ซึ่งมีค่าน้ำหนักเท่ากับ .247 และ .715 ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบรรยากาศขององค์การที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการคำนึงถึงพนักงานสูง จะทำให้พนักงานให้ความร่วมมือกับองค์การสูง เช่นเดียวกันถ้าบรรยากาศขององค์การมีลักษณะอำนาจและอิทธิพลในองค์การ และมีความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การสูง จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และมีการคำนึงถึงผู้อื่นสูง เช่นกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของแซนดร้า และคณะ (Sandra and others, 1999 : 337 – 351) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการได้รับค่าชมเชย หรือการลงโทษตามผลของการกระทำของบุคคล (เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การด้านแรงจูงใจ ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้) มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน โดยพนักงานจะมีความตั้งใจในการทำงาน และปฏิบัติตนสนองต่อนโยบายขององค์การ และมีความพยายามทุ่มเทให้กับองค์การ (เป็นส่วนหนึ่งในพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้) และสอดคล้องกับการศึกษาของ อมรรรัตน์ ดอกไม้ (2544 : 89) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องในหน่วยงานนั้นมีผลต่อการสร้างและมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อพฤติกรรมอุทิศกายอุทิศใจเพื่อผลงานเกินกว่ามาตรฐานขององค์การ (เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ) นอกจากนี้ยังพบว่า การที่องค์การกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานและการให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อพฤติกรรมอุทิศกายอุทิศใจเพื่อผลงานเกินกว่ามาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของฟาร์, พอดซาคอฟ และออร์แกน (Farh, Podsakoff and Organ, 1990 : 705 – 721) ที่พบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาในวิธีปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา (เป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์การด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์การที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้) พนักงานจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยเฉพาะพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของซัลลิวนและ เดคเคอร์ (Sullivan and Decker, 1992 : 347) ที่กล่าวว่า ปัจจัยด้านสถานการณ์ ได้แก่ วิธีการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยมาใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การที่องค์การจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงผู้อื่น, มีน้ำใจนักกีฬา และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันนั้น องค์การจะต้องมีระบบการทำงานที่คำนึงถึงพนักงาน, ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนสร้างระบบในการทำงานให้มีบุคลากรที่มีอำนาจและอิทธิพลในองค์การด้วย ขณะเดียวกันถ้าจะให้พนักงานมีความสำนึกในหน้าที่ของตน องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศด้านแรงจูงใจโดยการให้กับพนักงานโดยใช้หลักความยุติธรรมในการสนับสนุนพนักงานที่ยืนหรือทำงานหนัก ให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่า การที่องค์การจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ และคำนึงถึงผู้อื่นในการทำงานร่วมกันนั้น องค์การจะต้องมีระบบการทำงานที่มีความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ตลอดจนสร้างระบบในการทำงานให้มีบุคลากรที่มีอำนาจและอิทธิพลในองค์การด้วย ขณะเดียวกันถ้าจะให้พนักงานให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศที่มีการคำนึงถึงพนักงานและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และผู้เกี่ยวข้องจึงควรสร้างบรรยากาศขององค์การให้มีลักษณะของบรรยากาศดังกล่าวข้างต้น เพื่อส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษากลุ่มประชากรเฉพาะในบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มภาคธุรกิจด้านไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับประชากรในภาคธุรกิจอื่นๆ เพิ่มเติม ดังเช่น ภาคธุรกิจการสื่อสารและโทรคมนาคม, การค้าปลีก, อสังหาริมทรัพย์ ที่มีการกระจายกลุ่มประชากรมากกว่านี้ให้ทั่วถึงเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่กว้างขึ้น

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยศึกษาครั้งนี้ เช่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ วัฒนธรรมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว ที่คาดว่าจะสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การทั้ง 5 ด้าน หรือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การในด้านอื่นที่เป็นที่พึงประสงค์ขององค์การ เช่น ด้านการยินยอมปฏิบัติตาม (Compliance) เป็นต้น

2.3 เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคคลที่ทำงานในบริษัทเอกชนซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เก็บข้อมูลค่อนข้างยาก เนื่องจากเป็นผู้ใหญ่ที่มีหน้าที่การงานแล้วจึงไม่เหมือนกับนักเรียนที่อยู่ในห้องเรียน ดังนั้นใน

การเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงควรวางแผนในการเก็บข้อมูลให้ดี โดยควรกำหนดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลให้เหมาะสม และผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลให้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวของผู้วิจัยเอง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤตยา อารยะศิริ. (2543). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : คุรุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). *ทฤษฎีการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนการพิมพ์.
- ชนิษฐา วิเศษสาคร และมุกดา ศรียงค์. (2535). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ*. กรุงเทพมหานคร : คณะคุรุศาสตร์อุตสาหกรรม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- จิระจิตต์ ราวดา. (2525). *เป็นหัวหน้าดีไม่ใช่อยู่ที่ดวง*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฬารัตน์ สุกันธรรัตน์ . (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชคดี รักทอง. (2531) *ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ประสานมิตร. อุดมศึกษา
- ดุขฎิ โยเหลา. (2541). *เอกสารคำสอนวิชา วป 712 สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ IV*. พิมพ์ครั้งที่ 1. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2525). *บรรยากาศองค์การ*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทพนม เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). *องค์การ การออกแบบและทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2535). *พฤติกรรมบุคคลในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข. (2526). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6*. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นางเยาว์ แก้วมรกต. (2542). *ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต. ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นันทิทิพย์ สมเกียรติคุณ และสมโภชน์ นพคุณ. (2536; 28 พฤษภาคม – มิถุนายน). "การบริหารคน : กลยุทธ์จัดการความขัดแย้ง." *วารสารข้าราชการ*. 38(3) : 28.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. (2537). *จิตวิทยาองค์การ*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ประจักษ์ จงอัญญากุล. (2546). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษลูกฟูกแห่งหนึ่ง*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประไพ สุภิมย์โชติ. (2529). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการสาธารณสุขสุภาพ*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพร สิงหเดช. (2539). *การศึกษาคุณลักษณะบุคลากรที่มีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการกรมคุมประพฤติ*. วิทยาลัยน้อมหาบัณฑิต. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2529). การวิเคราะห์ข้อมูลระดับมัลติแวลูเอทในทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ : กรณีเทคนิค MMR และ CCA. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. (2529). การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

_____. (2535). การวิเคราะห์ข้อมูลระดับมัลติแวลูเอทในทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พยอม วงษ์สารศรี. (2538). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด.

พรรณราย ทพยะประภา. (2534). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บิสซิเนส คอมพิวเตอร์ เซอร์วิส จำกัด.

พัชรภากรณ์ จันทร์ฉาย. (2537). บรรยาการองค์การในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.

ภรณ์ มหามนต์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ภัทรนถน พันธุ์สีดา. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : ศึกษากรณีพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์การของรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มนูญ วงศ์นารี. (2529). แนวคิดหลักการในการสัมมนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์.

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ สุวีริยาสาส์น.

_____. (2539). เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

_____. (2540). สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

_____. (2542). การวัดด้านจิตพิสัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

ละออง ตรีพันธ์. (2546). การศึกษาสหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างบุคลิกภาพเจตองค์ประกอบกับความสนใจในอาชีพตามทฤษฎีของฮอลแลนด์ ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.

วรรณดี แสงประทีปทอง. (2536 เม.ย.-พ.ค.). การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล. วารสารข่าวสารวิจัยการศึกษา. 16(4) : 3-11.

วิจิตร วรพัฒน์. (2525). การวางแผนและพัฒนาสถานศึกษา. สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์และโฆษณา.

วิทย์ญา วันโน. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและจากหัวหน้างานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ โดยมีความกตัญญูต่อเวทีเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิรัตน์ ธรรมนารถสกุล. (2544). อิทธิพลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรต่อผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิภาดา หลวงนา. (2546). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิรินันท์ วรรณกิจ. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อุดลำนาค.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค.
- ศิริลักษณ์ ศรีสำอางค์. (2530). ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอลระหว่างองค์ประกอบด้านลักษณะของนักเรียน ลักษณะครู และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ กิติเวชกุล. (2539). บรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณีกรมชลประทาน. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภฤกษ์ สมศิริชาติ. (2527). บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองพังงา ตะกั่วป่า กูเก็ต และกระบี่. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- สมคิด บางโม. (2538). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2541). บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อุดลำนาค.
- สมยศ นาวิการ. (2536). ทฤษฎีองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ และมุสดี รุมาคม. (2520). องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2542). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำราญ มีแจ้ง. (2544). สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : นิธิแอดเวอร์ไทซิง กรุป.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2526). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สิริอร วิชาวุธ. (2544). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2537). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : หลักการวิธีการ และการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา เพชรมุณี และเชียวชาญ อาศุวัฒนกุล. (2528). ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุภรณ์ ศรีพหล. (2523). "การจัดองค์การ" ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา : 53-81.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. (2530). องค์การและการจัดการ. มหาสารคาม : วิทยาลัยครูมหาสารคาม.
- สุวจิ ศิริปัญญา. (2536). บรรยายภาคองค์การและผลกระทบต่อนักคิดต่ออาชีพรับราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อมรรัตน์ ดอกไม้. (2544). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างพฤติกรรมอุทิศกายใจเพื่อผลงานเกินมาตรฐานขององค์การ(OCB) : กรณีศึกษาของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ รัชโยธิน. วิทยานิพนธ์ บข.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- อำพัน ไชยทองศรี. (2530). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายภาคองค์การกับความพึงพอใจในงานของ พยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดภาคเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาธารณสุขศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- Ball, G.A., Trevino, L.K. and JR, H.S. (1997) "Just and Unjust Punishment : Influence on Subordinate performance and citizenship" *Academy of Management Journal* 37 : 299-322.
- Balon, D.S. (1997). "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees : A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Hospital & Health Services Administration* 42 : 221-242.
- Barling, J. and Michelle, Phillips. (1993). "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace : A exploratory study." *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*. 127 : 649 – 656.
- Beal, George M. and others. (1974). *Leadership and Dynamic Group Action*. 6th ed. Ames The IOWA State University Press.
- Beugre, Constant, D. (1996). *Analyzing the Effects of Perceived Fairness on Organizational Commitment and Workplace Aggression*. Dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute.
- Brown, Warren B., and Moberg, Dennis J. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. New York : John Wiley Andsons.
- Buranatanung, N. (1993). *Factors Affecting Job Performance of Extension Workers in the Department of Agricultural Extension Central Office, thailand*. Los Banos, the Philippines : Thesis for Doctoral philosophy, University of the philippines.
- Daft, Richard, L. (1992). *Organizational theory and Design*. The United States of America : West publishing Company.
- Davis, Keith. (1981). *Human Behaviour at Work : Organizational behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (1976). *Organization and Management : A Contingency Approach*. New Jersey : Prentice-Hall.

- Douglas, D.D. (1979, June). "An Assessment of the Organizational Climate for Creativity in The Canadian Conference of Seventh Day Adventist-Recommendations for Change Based on the Perception of Leading Church Members." Ed.D. Dissertation Abstracts International. 39 : 754-A
- Dubrin, Andrew J.(1973). *Fundamental of Organizational Behavior*. New York : Pergamon Press.
- Egan, Terri, D. (1993). *Multiple Dimensions of Organizational Justice Perception and Individual level Performance Dissertation*. Indiana University.
- Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa.(1986). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.
- Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organization*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Farh, J.,Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1990). "Accounting for organizational Citizenship Behavior : Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction." Journal of Management 16 : 705-721.
- Feldman, R.S. (1998). *Social Psychology*. 2nd ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Fink, S.L. and others (1983). *Designing and Managing organizations*. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Flippo Edwin B. (1966). *Principles of Personnel Management*. Tokyo : Kasakushu.
- Forehand, G., and Gilmer, V.H. (1964). *Environmental Variation and studies of Organizational Behavior*. Psychological Bulletin 62 : 361-382.
- Frick, H.L. (1995). *The relationships of national culture, Gender and Occupation to the work Value of the employees of an international organization*. Unpublished Dissertation of The George Washington University.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. Jr. (1973). *Organizations : Structure, Process, Behavior*. (2nd Ed.). Texas : Business Publications, Inc.
- Gilmer, Von Haller. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. Tokyo : McGraw-Hill.
- Greenberg J., and Baron, R.A. (1993). *Behavior in Organizations*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- _____. (1995). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human side of Work*. 5th ed. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillan.
- Halpin, Andrew W. and Croft, D.B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago : University of Chicago, Midwest Administrations Center.
- Hellriegel, D. and J.W. Slocum. (1974). *Management : A Contingency Approach*. Philipines : Addison – Wesley.
- Kerlinger F.N. and Pedhazour. (1973). *Foundation of Behavioral Research* 2nd ed. New York : CBS Publishing Japan Ltd.
- _____. (1997). *Multiple regression in Behavioral Explanation Prediction* 3rd . Florida. : Harcourt darce Colleged Publissing.

- Knowles, M.S. (1974, March / April). "Human Resources Development in OD". Public Administration Review. 34 : 239.
- Kolb D., Rubin I. And McIntyre J. (1979). *Organizational Psychology*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Konovsky, M.A. and Pugh,S.D.(1993). "Citizenship Behavior and Social Exchange." Academy of Management Journal 37 : 656-669.
- Lawler, Edward F, Douglas T. Hall and Greg R. Oldham. (1974). "Organizational Climate : Relationship to Organization structure, Process and Performance." Organizational Behaviour and Human Performance. New York : Academic Press, Inc.
- Likert, Rensis. (1961). *New Patterns of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Likert, Rensis. And Likert, Jane. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York : McGraw-Hill Book Company : 73.
- Litwin, G. H. and Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston : Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard university.
- MacKency, S.B., Podsakoff, P.M. and Fetter, R. (1991) "Organization Citizenship Behavior And Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons Performance." Organizational Behavior and Human Decision Processes 50 : 123-150.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. and Taylor, M.S. (2000). "Integrating justice and social exchange : The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. Academy of Management journal, 43, 738-748.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- McIntyre-Ray, Barbara G. (1990). *The relationship of individual characteristics, job Satisfaction and leadership style to corporate culture beliefs and climate for change*. Unpublished Dissertation of East Texas State University.
- Mescon, Michael H. and others. (1985). *Management : Individual and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. New York : Harper & Row Publishers, Inc.
- Moorman,R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?." Journal of Applied Psychology 76 : 845-855.
- Moorman,R.H., Blakely, G.L. and Niehoff, B.P. (1998). "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. Academy of Management Journal, 41, 351-357.
- Niehoff,B.P.and Moorman,R.H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between Methods of monitoring and organizational citizenship behavior." Academy of Management Journal 36 : 527-556.

- Organ, D.W. (1987). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts : Lexinton.
- _____. (1988). "A Restatement of the Satisfaction – performance Hypothesis." *Journal of Management* 14 : 547-558.
- _____. (1990). "The Subtle Significance of Job Satisfaction." *Clinical Laboratory Management Review* 4 : 94-98.
- _____. (1991). *Organizational Behavior*. 4th ed. United States of America : Richard D. Irwin, Inc.
- _____. (1991). *The Applied Psychology of Work Behavior : A Book of Reading*. 4th ed. United States of America : Richard D. Irwin, Inc.
- _____. (1998). "A Restatement of the Satisfaction – performance Hypothesis." *Journal of Management* 14 : 94-98.
- Organ, D.W. and Konovsky, M. (1989). "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Applied Psychology* 74 :157-164.
- Rioux, S.M. and penner, L.A. (2001). "The causes of organizational citizenship behavior." A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Ryan, J. John. (2001). "Moral Reasoning as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors : A study in the Public Accounting Profession." *Journal of Business Ethics*, 33(3) :233-234.
- Pearce, J. and Gregersen, H.B. (1991). "Task Independence and Extra role Behavior: A Test of the Mediating Effect of Responsibility." *Journal of Applied Psychology* 76 : 838-844.
- Pedhazur, Elazer J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research : Explanation and Prediction*. "Harcourt Brace College.
- Podsakoff, P.M. Ahearn, M. and Mackenzie, S.B. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. " *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (1990). "Transformational Leader Behavior and their Effects on follower's Trust in Leader, Satisfaction and OCB. " *Leadership Quarterly* : 107-142. Harcourt Brace College.
- Sandra and others. (1999). "Procedural and Distributive Justice : Examining Equity in University Setting." *Journal of Business Ethics*, 20 (4), 337-351.
- Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship : A Review, Proposed Model, and Research Agenda." *Human Relation* 44 : 735-759.
- Schnake, M. and Dumler, M.P. (1997). "Organizational Citizenship Behavior : The Impact of Rewards and Reward Practice." *Journal of managerial Issues* 9 : 216-229.

- Scholl Cooper and Mc Kenna.(1987). " *Referent Selection in Determining equity Perceptions : Differential equity perceptions : Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes.*" *Personnel Psychology* 40 : 113-124.
- Skarticki, D.P. and Latham, G.P. (1996). " *Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union : A test of Organizational Justice Theory.*" *Journal of Applied Psychology* 81 : 161-169.
- Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. (1983) " *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents.*" *Journal of Applied Psychology* 68 : 653-663.
- _____. (1985) " *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents.*" *Journal of Applied Psychology* 68 : 653-654.
- Steers, Richard M. (1977). " *Antecedents and Outcomes of organizational Commitment.*" *Administrative Science Quarterly* 22 March: 46.
- Steers, Richard M., and Porter, Lyman.(1979). *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Sullivan, Eleanor J. & Decker, Phillip J. (1992). *Effective management in Nursing*. 3rd ed. New York : Harper Collins.
- Tepper, B.J., Lockhart, D. and Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86,789-796.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. and Dienesch, R.M. (1994). *Organizational citizenship behavior : Construct redefinition, measurement and validation*. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Webster, Noah. (1973). *Complete dictionary of the English language*. London : Longmans, Green.
- White, T.H. (1994). *Social representations in higher education : identifying subgroup Relationships between perceptions of organizational climate and faculty performance*. Unpublished Dissertation of The University of Michigan.
- Wright, C.R. (1993). *Analysis of the relationship between perceptions of hospital climate and Patient care outcomes*. Unpublished dissertation of State University of New York at Buffalo.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

จดหมายขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือ

จดหมายขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



/ ตุลาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อธิการบดีสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรพชาศกขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์ อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิชาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์สงวน สุทธิเลิศอรุณ อาจารย์เอมอร กฤษณะรังสรรค์ รองคณบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนาคุณภาพ อาจารย์เพ็ญศรี สว่างเนตร และ อาจารย์สุทธิพงศ์ บุญผดุง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรพชาศกขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพร หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021 ต่อ 105

มือถือ 09-7788881



บันทึกข้อความ

103

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ศธ 0519.12/ 6270

วันที่ / ตุลาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/ 7054

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

25 ตุลาคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการส่วนบุคคลและกิจการทั่วไป บริษัท เอส เอ็น เอ็น อุปกรณ์และแม่พิมพ์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์อังคณา สายขศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 200 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์กรกับการเป็นสมาชิกขององค์กรของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ในระหว่างเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาพรณ์ หะวานนท์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ที่ ศธ 0519.12/3172

๑๑ มีนาคม 2547

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท วายคัทแมชชีน เซ็นเตอร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง
“การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ
องค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมิคัล โปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์
อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 75 คน
เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมิคัล โปรดักส์ จำกัด
ในระหว่างเดือนมีนาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อานันท์ ทะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๔๑ มีนาคม 2547

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยซัมมิท โอโตมาร์ท อินดัสตรี จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง
“การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ
องค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัล โปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์
อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 75 คน
เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัล โปรดักส์ จำกัด
ในระหว่างเดือนมีนาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อภรณ์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



ที่ ศธ 0519.12/3169

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๑ มีนาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เจ เอส วี ฮาร์ดแวร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์ อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 75 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ในระหว่างเดือนมีนาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ภาภรณ์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ที่ ศธ 0519.12/3/68

๒๙ มีนาคม 2547

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง
“การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ
องค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมิคัล โปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์
อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 75 คน
เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมิคัล โปรดักส์ จำกัด
ในระหว่างเดือนมีนาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อภรณ์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ที่ ศธ 0519.12/3/2 |

๒๙ มีนาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฟิลิปส์ อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง
“การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของ
องค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์
อังคณา สายยศ และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 75 คน
เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงานบริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด
ในระหว่างเดือนมีนาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภภรณ์ หะวานนท์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

ที่ ศธ 0519.12/ ๗๐๗/

๑๕ ตุลาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและธุรการ บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ
ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การวิเคราะห์
สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของ
พนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์อังคณา สายยศ
และ รองศาสตราจารย์วิญญา วิศาลาภรณ์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานทุกระดับ จำนวน 380 คน ตอบแบบสอบถามการ
วิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างลักษณะบรรยากาศขององค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ
ของพนักงาน บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด ในระหว่างเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน
2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตให้ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อภรณ์ หะวานนท์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-7052021-30 มือถือ 09-7788881

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ นิภา ศรีไพโรจน์ | ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2. รองศาสตราจารย์ สงวน สุทธิเลิศอรุณ | ภาควิชาการจิตวิทยาและแนะแนวทางการศึกษา
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา |
| 3. ดร.เอมอร กฤษณะรังสรรค์ | คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา |
| 4. อาจารย์ เพ็ญศรี สว่างเนตร | ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา |
| 5. อาจารย์ สุทธิพงศ์ บุญผดุง | ภาควิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา |

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC),

ค่าอำนาจจำแนก (t) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 7 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย

บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	1	0.8	คัดเลือกไว้	ด้านการมีส่วนร่วม รวมในการตัดสินใจ	1	1.0	คัดออก
	2	0.8	คัดเลือกไว้		2	0.4	คัดออก
	3	1.0	คัดเลือกไว้		3	0.2	คัดออก
	4	1.0	คัดเลือกไว้		4	0.8	คัดเลือกไว้
	5	1.0	คัดเลือกไว้		5	1.0	คัดเลือกไว้
	6	0.6	คัดเลือกไว้		6	0.6	คัดออก
	7	1.0	คัดเลือกไว้		7	1.0	คัดเลือกไว้
	8	0.8	คัดเลือกไว้		8	1.0	คัดเลือกไว้
	9	0.4	คัดออก		9	1.0	คัดเลือกไว้
	10	0.6	คัดเลือกไว้		10	0.4	คัดออก
	11	0.8	คัดเลือกไว้		11	0.8	คัดเลือกไว้
	12	1.0	คัดเลือกไว้		12	0.8	คัดเลือกไว้
	13	0.8	คัดเลือกไว้		13	0.4	คัดออก
	14	1.0	คัดเลือกไว้		14	0.4	คัดออก
	15	0.6	คัดเลือกไว้		15	0.8	คัดเลือกไว้
	16	1.0	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดเลือกไว้
	17	0.8	คัดเลือกไว้		17	0.6	คัดเลือกไว้
	18	0.4	คัดออก		18	1.0	คัดเลือกไว้
	19	0.8	คัดเลือกไว้		19	0.2	คัดออก
	20	1.0	คัดเลือกไว้		20	1.0	คัดเลือกไว้
	21	1.0	คัดเลือกไว้		21	1.0	คัดเลือกไว้
	22	1.0	คัดเลือกไว้		22	0.4	คัดออก
	23	0.6	คัดเลือกไว้		23	0.8	คัดเลือกไว้
	24	0.8	คัดเลือกไว้		24	0.8	คัดเลือกไว้
	25	1.0	คัดเลือกไว้		25	0.4	คัดออก
	26	1.0	คัดเลือกไว้		26	1.0	คัดเลือกไว้
	27	0.8	คัดเลือกไว้		27	-0.2	คัดออก
	28	0.0	คัดออก		28	0.8	คัดเลือกไว้
	29	0.4	คัดออก		29	0.8	คัดเลือกไว้
	30	0.8	คัดเลือกไว้		30	1.0	คัดเลือกไว้

ตาราง 7 (ต่อ)

บรรยายภาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	บรรยายภาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ด้านการคำนึงถึง พนักงาน	1	1.0	คัดเลือกไว้	ด้านอำนาจและ อิทธิพลในองค์การ	1	0.6	คัดออก
	2	1.0	คัดเลือกไว้		2	0.8	คัดออก
	3	1.0	คัดเลือกไว้		3	1.0	คัดเลือกไว้
	4	0.8	คัดเลือกไว้		4	1.0	คัดเลือกไว้
	5	1.0	คัดเลือกไว้		5	1.0	คัดเลือกไว้
	6	1.0	คัดเลือกไว้		6	0.6	คัดเลือกไว้
	7	0.6	คัดออก		7	1.0	คัดเลือกไว้
	8	0.8	คัดเลือกไว้		8	1.0	คัดเลือกไว้
	9	1.0	คัดเลือกไว้		9	1.0	คัดเลือกไว้
	10	0.8	คัดเลือกไว้		10	1.0	คัดเลือกไว้
	11	1.0	คัดเลือกไว้		11	1.0	คัดเลือกไว้
	12	1.0	คัดเลือกไว้		12	0.8	คัดเลือกไว้
	13	0.8	คัดเลือกไว้		13	1.0	คัดเลือกไว้
	14	1.0	คัดเลือกไว้		14	1.0	คัดเลือกไว้
	15	0.8	คัดเลือกไว้		15	1.0	คัดเลือกไว้
	16	1.0	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดเลือกไว้
	17	0.8	คัดออก		17	1.0	คัดเลือกไว้
	18	1.0	คัดเลือกไว้		18	0.6	คัดเลือกไว้
	19	1.0	คัดเลือกไว้		19	1.0	คัดเลือกไว้
	20	1.0	คัดเลือกไว้		20	1.0	คัดเลือกไว้
	21	1.0	คัดเลือกไว้		21	1.0	คัดเลือกไว้
	22	0.8	คัดเลือกไว้		22	1.0	คัดเลือกไว้
	23	1.0	คัดเลือกไว้		23	1.0	คัดเลือกไว้
	24	0.8	คัดเลือกไว้		24	1.0	คัดเลือกไว้
	25	1.0	คัดเลือกไว้		25	1.0	คัดเลือกไว้
	26	0.8	คัดเลือกไว้		26	1.0	คัดเลือกไว้
	27	1.0	คัดเลือกไว้		27	1.0	คัดเลือกไว้
	28	1.0	คัดเลือกไว้		28	1.0	คัดเลือกไว้
	29	1.0	คัดเลือกไว้		29	0.8	คัดเลือกไว้
	30	0.8	คัดเลือกไว้		30	1.0	คัดเลือกไว้

ตาราง 7 (ต่อ)

บรรยายภาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	บรรยายภาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ความพร้อมของ เทคโนโลยีที่ใช้ใน องค์การ	1	0.6	คัดเลือกไว้	ด้านแรงจูงใจ	1	0.8	คัดเลือกไว้
	2	1.0	คัดเลือกไว้		2	0.8	คัดเลือกไว้
	3	1.0	คัดเลือกไว้		3	0.8	คัดเลือกไว้
	4	0.8	คัดเลือกไว้		4	1.0	คัดเลือกไว้
	5	1.0	คัดเลือกไว้		5	1.0	คัดเลือกไว้
	6	1.0	คัดเลือกไว้		6	1.0	คัดเลือกไว้
	7	1.0	คัดเลือกไว้		7	1.0	คัดเลือกไว้
	8	0.8	คัดเลือกไว้		8	1.0	คัดเลือกไว้
	9	0.8	คัดเลือกไว้		9	1.0	คัดเลือกไว้
	10	1.0	คัดเลือกไว้		10	0.6	คัดเลือกไว้
	11	1.0	คัดเลือกไว้		11	0.8	คัดเลือกไว้
	12	1.0	คัดเลือกไว้		12	0.8	คัดเลือกไว้
	13	0.6	คัดออก		13	0.8	คัดเลือกไว้
	14	1.0	คัดเลือกไว้		14	1.0	คัดเลือกไว้
	15	1.0	คัดเลือกไว้		15	0.6	คัดเลือกไว้
	16	1.0	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดเลือกไว้
	17	0.6	คัดเลือกไว้		17	1.0	คัดเลือกไว้
	18	0.8	คัดเลือกไว้		18	1.0	คัดเลือกไว้
	19	1.0	คัดเลือกไว้		19	0.8	คัดเลือกไว้
	20	1.0	คัดเลือกไว้		20	1.0	คัดเลือกไว้
	21	0.8	คัดเลือกไว้		21	1.0	คัดเลือกไว้
	22	1.0	คัดเลือกไว้		22	1.0	คัดเลือกไว้
	23	1.0	คัดเลือกไว้		23	0.6	คัดเลือกไว้
	24	1.0	คัดเลือกไว้		24	0.8	คัดเลือกไว้
	25	1.0	คัดเลือกไว้		25	1.0	คัดเลือกไว้
	26	0.6	คัดเลือกไว้		26	1.0	คัดเลือกไว้
	27	1.0	คัดเลือกไว้		27	1.0	คัดเลือกไว้
	28	1.0	คัดเลือกไว้		28	0.8	คัดเลือกไว้
	29	0.6	คัดออก		29	0.8	คัดเลือกไว้
	30	1.0	คัดเลือกไว้		30	0.8	คัดเลือกไว้

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ด้านการให้ความ ช่วยเหลือ	1	1.0	คัดเลือกไว้	ด้านการคำนึงถึง ผู้อื่น	1	0.6	คัดเลือกไว้
	2	1.0	คัดเลือกไว้		2	0.8	คัดเลือกไว้
	3	1.0	คัดเลือกไว้		3	0.8	คัดเลือกไว้
	4	1.0	คัดเลือกไว้		4	0.8	คัดเลือกไว้
	5	0.6	คัดเลือกไว้		5	1.0	คัดเลือกไว้
	6	1.0	คัดเลือกไว้		6	1.0	คัดเลือกไว้
	7	1.0	คัดเลือกไว้		7	1.0	คัดเลือกไว้
	8	1.0	คัดเลือกไว้		8	1.0	คัดเลือกไว้
	9	1.0	คัดเลือกไว้		9	1.0	คัดเลือกไว้
	10	0.6	คัดเลือกไว้		10	1.0	คัดเลือกไว้
	11	1.0	คัดเลือกไว้		11	0.8	คัดเลือกไว้
	12	1.0	คัดเลือกไว้		12	0.8	คัดเลือกไว้
	13	0.8	คัดเลือกไว้		13	0.8	คัดเลือกไว้
	14	0.8	คัดเลือกไว้		14	1.0	คัดเลือกไว้
	15	1.0	คัดเลือกไว้		15	0.6	คัดเลือกไว้
	16	1.0	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดเลือกไว้
	17	0.8	คัดเลือกไว้		17	1.0	คัดเลือกไว้
	18	1.0	คัดเลือกไว้		18	1.0	คัดเลือกไว้
	19	1.0	คัดเลือกไว้		19	1.0	คัดเลือกไว้
	20	0.4	คัดออก		20	1.0	คัดเลือกไว้
	21	1.0	คัดเลือกไว้		21	1.0	คัดเลือกไว้
	22	0.6	คัดออก		22	1.0	คัดเลือกไว้
	23	1.0	คัดเลือกไว้		23	0.6	คัดเลือกไว้
	24	1.0	คัดเลือกไว้		24	0.8	คัดเลือกไว้
	25	1.0	คัดเลือกไว้		25	1.0	คัดเลือกไว้
	26	1.0	คัดเลือกไว้		26	1.0	คัดเลือกไว้
	27	0.4	คัดออก		27	1.0	คัดเลือกไว้
	28	1.0	คัดเลือกไว้		28	0.8	คัดเลือกไว้
	29	1.0	คัดเลือกไว้		29	0.6	คัดเลือกไว้
	30	0.6	คัดเลือกไว้		30	0.6	คัดออก

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ด้านความมีน้ำใจ นักกีฬา	1	1.0	คัดเลือกไว้	ด้านการให้ความ ร่วมมือ	1	0.8	คัดออก
	2	0.4	คัดออก		2	0.8	คัดออก
	3	1.0	คัดเลือกไว้		3	1.0	คัดเลือกไว้
	4	1.0	คัดเลือกไว้		4	1.0	คัดเลือกไว้
	5	1.0	คัดเลือกไว้		5	0.8	คัดออก
	6	0.4	คัดออก		6	1.0	คัดเลือกไว้
	7	0.6	คัดออก		7	1.0	คัดเลือกไว้
	8	1.0	คัดเลือกไว้		8	1.0	คัดเลือกไว้
	9	1.0	คัดออก		9	1.0	คัดเลือกไว้
	10	0.6	คัดออก		10	1.0	คัดเลือกไว้
	11	0.8	คัดเลือกไว้		11	1.0	คัดเลือกไว้
	12	0.8	คัดเลือกไว้		12	1.0	คัดเลือกไว้
	13	0.8	คัดเลือกไว้		13	1.0	คัดเลือกไว้
	14	0.8	คัดเลือกไว้		14	0.8	คัดออก
	15	1.0	คัดเลือกไว้		15	0.8	คัดเลือกไว้
	16	0.8	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดออก
	17	1.0	คัดเลือกไว้		17	0.8	คัดออก
	18	1.0	คัดเลือกไว้		18	0.8	คัดออก
	19	0.4	คัดออก		19	0.8	คัดออก
	20	1.0	คัดเลือกไว้		20	1.0	คัดเลือกไว้
	21	0.4	คัดออก		21	1.0	คัดเลือกไว้
	22	1.0	คัดเลือกไว้		22	1.0	คัดเลือกไว้
	23	1.0	คัดเลือกไว้		23	0.8	คัดออก
	24	1.0	คัดเลือกไว้		24	0.8	คัดเลือกไว้
	25	0.8	คัดเลือกไว้		25	1.0	คัดออก
	26	1.0	คัดเลือกไว้		26	1.0	คัดเลือกไว้
	27	0.8	คัดเลือกไว้		27	1.0	คัดเลือกไว้
	28	0.4	คัดออก		28	1.0	คัดเลือกไว้
	29	1.0	คัดเลือกไว้		29	1.0	คัดเลือกไว้
	30	1.0	คัดเลือกไว้		30	0.8	คัดออก

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการณ์ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการณ์ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า IOC	ผลการ พิจารณา
ด้านความสำนึกใน หน้าที่	1	1.0	คัดเลือกไว้		16	1.0	คัดเลือกไว้
	2	1.0	คัดเลือกไว้		17	0.8	คัดเลือกไว้
	3	1.0	คัดเลือกไว้		18	1.0	คัดเลือกไว้
	4	1.0	คัดเลือกไว้		19	0.6	คัดออก
	5	1.0	คัดเลือกไว้		20	1.0	คัดเลือกไว้
	6	0.6	คัดออก		21	0.8	คัดเลือกไว้
	7	1.0	คัดเลือกไว้		22	1.0	คัดเลือกไว้
	8	0.8	คัดเลือกไว้		23	1.0	คัดเลือกไว้
	9	1.0	คัดเลือกไว้		24	1.0	คัดเลือกไว้
	10	0.6	คัดออก		25	1.0	คัดเลือกไว้
	11	1.0	คัดเลือกไว้		26	0.8	คัดเลือกไว้
	12	1.0	คัดเลือกไว้		27	1.0	คัดเลือกไว้
	13	0.8	คัดเลือกไว้		28	1.0	คัดเลือกไว้
	14	1.0	คัดเลือกไว้		29	1.0	คัดเลือกไว้
	15	1.0	คัดเลือกไว้		30	0.8	คัดเลือกไว้

ตาราง 8 ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการทดลองสอบครั้งที่ 1

บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ	1	3.021**	คัดออก	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	9.325**	คัดเลือกไว้
	2	5.013**	คัดเลือกไว้		2	7.770**	คัดเลือกไว้
	3	6.121**	คัดเลือกไว้		3	11.327**	คัดเลือกไว้
	4	3.923**	คัดออก		4	10.794**	คัดออก
	5	5.418**	คัดเลือกไว้		5	8.137**	คัดออก
	6	2.891**	คัดออก		6	5.169**	คัดเลือกไว้
	7	7.202**	คัดเลือกไว้		7	7.434**	คัดออก
	8	5.579**	คัดออก		8	4.058**	คัดออก
	9	4.249**	คัดออก		9	1.516*	คัดออก
	10	2.017*	คัดออก		10	13.474**	คัดเลือกไว้
	11	4.058**	คัดออก		11	10.182**	คัดเลือกไว้
	12	8.648**	คัดเลือกไว้		12	6.642**	คัดเลือกไว้
	13	7.803**	คัดเลือกไว้		13	9.354**	คัดเลือกไว้
	14	0.348	คัดออก		14	8.583**	คัดออก
	15	4.320**	คัดเลือกไว้		15	7.296**	คัดออก
	16	9.595**	คัดเลือกไว้		16	9.333**	คัดออก
	17	1.434*	คัดออก		17	6.198**	คัดเลือกไว้
	18	0.936*	คัดออก		18	12.406**	คัดเลือกไว้
	19	4.473**	คัดเลือกไว้		19	6.065**	คัดออก
	20	7.329**	คัดออก				
	21	0.437	คัดออก				
	22	2.984**	คัดออก				
	23	8.272**	คัดเลือกไว้				
	24	2.357*	คัดออก				
	25	2.683*	คัดออก				
	26	3.002**	คัดออก				

ตาราง 8 (ต่อ)

บรรยากาศของ องค์กร	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	บรรยากาศของ องค์กร	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ด้านการคำนึงถึง พนักงาน	1	3.738**	คัดออก	ด้านอำนาจและ อิทธิพลในองค์กร	1	10.672**	คัดเลือกไว้
	2	5.642**	คัดเลือกไว้		2	4.445**	คัดเลือกไว้
	3	6.734**	คัดออก		3	3.300**	คัดออก
	4	11.684**	คัดเลือกไว้		4	8.200**	คัดเลือกไว้
	5	10.083**	คัดเลือกไว้		5	0.000	คัดออก
	6	12.108**	คัดเลือกไว้		6	5.526**	คัดออก
	7	5.611**	คัดออก		7	6.808**	คัดออก
	8	4.109**	คัดออก		8	8.010**	คัดเลือกไว้
	9	10.443**	คัดเลือกไว้		9	7.851**	คัดออก
	10	9.024**	คัดเลือกไว้		10	0.950*	คัดออก
	11	4.720**	คัดออก		11	0.000	คัดออก
	12	7.247**	คัดเลือกไว้		12	0.369	คัดออก
	13	8.573**	คัดเลือกไว้		13	6.140**	คัดเลือกไว้
	14	3.762**	คัดออก		14	0.413	คัดออก
	15	4.043**	คัดออก		15	6.579**	คัดเลือกไว้
	16	2.809**	คัดออก		16	5.110**	คัดเลือกไว้
	17	3.485**	คัดออก		17	6.736**	คัดเลือกไว้
	18	10.687**	คัดเลือกไว้		18	10.131**	คัดเลือกไว้
	19	5.471**	คัดเลือกไว้		19	5.158**	คัดออก
	20	0.239	คัดออก		20	4.049**	คัดออก
	21	0.687*	คัดออก		21	6.061**	คัดออก
	22	3.474**	คัดออก		22	5.194**	คัดเลือกไว้
	23	6.475**	คัดออก		23	0.366	คัดออก
	24	3.529**	คัดออก		24	2.802**	คัดออก
	25	4.536**	คัดออก		25	1.312*	คัดออก
	26	0.440	คัดออก		26	5.594**	คัดออก
	27	1.109*	คัดออก		27	0.719*	คัดออก
	28	2.594**	คัดออก		28	7.077**	คัดออก

ตาราง 8 (ต่อ)

บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ความพร้อมของ เทคโนโลยีที่ใช้ใน องค์การ	1	9.784**	คัดออก	ด้านแรงจูงใจ	1	7.723**	คัดเลือกไว้
	2	10.693**	คัดออก		2	7.870**	คัดออก
	3	8.664**	คัดออก		3	6.293**	คัดเลือกไว้
	4	7.973**	คัดเลือกไว้		4	8.509**	คัดเลือกไว้
	5	8.436**	คัดออก		5	0.700*	คัดออก
	6	10.170**	คัดออก		6	0.201	คัดออก
	7	5.151**	คัดเลือกไว้		7	4.797**	คัดเลือกไว้
	8	7.648**	คัดออก		8	5.700**	คัดออก
	9	6.390**	คัดออก		9	1.667*	คัดออก
	10	5.538**	คัดออก		10	10.213**	คัดออก
	11	10.072**	คัดออก		11	0.678*	คัดออก
	12	8.785**	คัดออก		12	6.997**	คัดออก
	13	5.849**	คัดออก		13	7.183**	คัดออก
	14	4.464**	คัดเลือกไว้		14	6.294**	คัดออก
	15	6.158**	คัดเลือกไว้		15	7.192**	คัดออก
	16	8.099**	คัดเลือกไว้		16	6.497**	คัดเลือกไว้
	17	6.412**	คัดออก		17	0.828*	คัดออก
	18	11.022**	คัดเลือกไว้		18	4.694**	คัดออก
	19	2.876**	คัดเลือกไว้		19	2.794**	คัดออก
	20	3.795**	คัดออก		20	2.814**	คัดออก
	21	6.181**	คัดเลือกไว้		21	1.739*	คัดออก
	22	0.778*	คัดออก		22	0.389	คัดออก
	23	1.669*	คัดเลือกไว้		23	2.691**	คัดเลือกไว้
	24	5.389**	คัดออก		24	0.830*	คัดออก
	25	1.701*	คัดออก		25	2.790**	คัดเลือกไว้
	26	0.445	คัดออก		26	0.000	คัดออก
	27	7.292**	คัดออก		27	0.601	คัดออก
	28	2.200**	คัดเลือกไว้		28	4.164**	คัดเลือกไว้
					29	2.753**	คัดเลือกไว้
					30	6.944**	คัดเลือกไว้

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ด้านการให้ความ ช่วยเหลือ	1	2.823**	คัดออก	ด้านการคำนึงถึง ผู้อื่น	1	5.936**	คัดเลือกไว้
	2	6.952**	คัดเลือกไว้		2	3.977**	คัดเลือกไว้
	3	2.641**	คัดออก		3	1.139*	คัดเลือกไว้
	4	6.875**	คัดออก		4	1.874*	คัดออก
	5	2.904**	คัดเลือกไว้		5	4.718**	คัดออก
	6	8.428**	คัดออก		6	1.324*	คัดออก
	7	2.534**	คัดเลือกไว้		7	4.331**	คัดออก
	8	3.283**	คัดออก		8	7.219**	คัดเลือกไว้
	9	6.584**	คัดออก		9	5.455**	คัดเลือกไว้
	10	1.348*	คัดออก		10	6.394**	คัดเลือกไว้
	11	6.682**	คัดออก		11	2.403**	คัดเลือกไว้
	12	5.332**	คัดเลือกไว้		12	3.761**	คัดออก
	13	9.501**	คัดออก		13	4.213**	คัดออก
	14	4.046**	คัดเลือกไว้		14	4.021**	คัดออก
	15	3.880**	คัดออก		15	4.471**	คัดเลือกไว้
	16	1.693*	คัดออก		16	1.917*	คัดออก
	17	4.704**	คัดออก		17	1.049*	คัดออก
	18	6.269**	คัดเลือกไว้		18	3.966**	คัดออก
	19	4.991**	คัดออก		19	0.103	คัดออก
	20	2.886**	คัดออก		20	6.124**	คัดออก
	21	5.373**	คัดเลือกไว้		21	5.667**	คัดออก
	22	3.927**	คัดออก		22	7.660**	คัดออก
	23	1.579*	คัดออก		23	3.308**	คัดเลือกไว้
	24	7.503**	คัดออก		24	6.089**	คัดออก
	25	5.885**	คัดเลือกไว้		25	4.633**	คัดออก
	26	6.039**	คัดเลือกไว้		26	3.202**	คัดออก
	27	3.989**	คัดเลือกไว้		27	4.596**	คัดออก
					28	7.768**	คัดออก
					29	5.173**	คัดเลือกไว้

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ด้านความมีน้ำใจ นักกีฬา	1	5.437**	คัดเลือกไว้	ด้านการให้ความ ร่วมมือ	1	12.437**	คัดเลือกไว้
	2	4.997**	คัดออก		2	4.942**	คัดเลือกไว้
	3	3.158**	คัดเลือกไว้		3	4.367**	คัดเลือกไว้
	4	4.410**	คัดเลือกไว้		4	5.758**	คัดเลือกไว้
	5	4.893**	คัดออก		5	3.506**	คัดออก
	6	6.773**	คัดออก		6	2.444**	คัดเลือกไว้
	7	8.492**	คัดออก		7	7.659**	คัดเลือกไว้
	8	6.533**	คัดเลือกไว้		8	6.909**	คัดเลือกไว้
	9	4.115**	คัดออก		9	4.023**	คัดออก
	10	4.436**	คัดเลือกไว้		10	6.112**	คัดออก
	11	0.209	คัดออก		11	5.102**	คัดออก
	12	3.291**	คัดเลือกไว้		12	7.214**	คัดเลือกไว้
	13	6.199**	คัดออก		13	4.663**	คัดออก
	14	4.525**	คัดเลือกไว้		14	7.203**	คัดออก
	15	5.725**	คัดเลือกไว้		15	3.614**	คัดเลือกไว้
	16	6.761**	คัดออก		16	6.813**	คัดออก
	17	5.623**	คัดเลือกไว้		17	1.487*	คัดออก
	18	4.893**	คัดออก		18	5.584**	คัดเลือกไว้
	19	2.029**	คัดออก		19	3.949**	คัดออก
	20	5.047**	คัดออก				
	21	5.031**	คัดเลือกไว้				
	22	6.349**	คัดออก				

ตาราง 8 (ต่อ)

พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา	พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	ผลการ พิจารณา
ด้านความสำนึกใน หน้าที่	1	1.746*	คัดเลือกไว้		15	3.354**	คัดเลือกไว้
	2	0.550	คัดออก		16	2.405**	คัดเลือกไว้
	3	0.863*	คัดออก		17	2.828**	คัดออก
	4	6.226**	คัดเลือกไว้		18	1.589*	คัดออก
	5	3.975**	คัดออก		19	3.740**	คัดออก
	6	1.677*	คัดออก		20	1.775*	คัดออก
	7	2.805**	คัดเลือกไว้		21	4.565**	คัดออก
	8	2.087**	คัดออก		22	3.878**	คัดออก
	9	1.152*	คัดออก		23	2.546**	คัดเลือกไว้
	10	4.353**	คัดเลือกไว้		24	1.985**	คัดออก
	11	1.114*	คัดออก		25	2.127**	คัดเลือกไว้
	12	4.451**	คัดเลือกไว้		26	4.124**	คัดออก
	13	0.815*	คัดออก		27	2.779**	คัดออก
	14	3.398**	คัดเลือกไว้				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 ค่าอำนาจจำแนก (t) ของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การของพนักงาน ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยจริง

บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t	บรรยากาศของ องค์การ	ข้อ	ค่า t
ด้านการติดต่อสื่อสารภายใน องค์การ	1	5.013**	ด้านการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	1	9.325**
	2	6.121**		2	7.770**
	3	5.418**		3	11.327**
	4	7.202**		4	5.169**
	5	8.648**		5	13.474**
	6	7.803**		6	10.182**
	7	4.320**		7	6.642**
	8	9.595**		8	9.354**
	9	4.473**		9	6.198**
	10	8.272**		10	12.406**
ด้านการคำนึงถึงพนักงาน	1	5.642**	ด้านอำนาจและอิทธิพลใน องค์การ	1	10.672**
	2	11.684**		2	4.445**
	3	10.083**		3	8.200**
	4	12.108**		4	8.010**
	5	10.443**		5	6.140**
	6	9.024**		6	6.579**
	7	7.247**		7	5.110**
	8	8.573**		8	6.736**
	9	10.687**		9	10.131**
	10	5.471**		10	5.194**
ความพร้อมของเทคโนโลยี ที่ใช้ในองค์การ	1	7.973**	ด้านแรงจูงใจ	1	7.723**
	2	5.151**		2	6.293**
	3	4.464**		3	8.509**
	4	6.158**		4	4.797**
	5	8.099**		5	6.497**
	6	11.022**		6	2.691**
	7	2.876**		7	2.790**
	8	6.181**		8	4.164**
	9	1.669*		9	2.753**
	10	2.200**		10	6.944**

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์กร	ข้อ	ค่า t	พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ขององค์กร	ข้อ	ค่า t
ด้านการให้ความ ช่วยเหลือ	1	6.952**	ด้านการคำนึงถึง ผู้อื่น	1	5.936**
	2	2.904**		2	3.977**
	3	2.534**		3	1.139*
	4	5.332**		4	7.219**
	5	4.046**		5	5.455**
	6	6.269**		6	6.394**
	7	5.373**		7	2.403**
	8	5.885**		8	4.471**
	9	6.039**		9	3.308**
	10	3.989**		10	5.173**
ด้านความมีน้ำใจ นักกีฬา	1	5.437**	ด้านการให้ความ ร่วมมือ	1	12.437**
	2	3.158**		2	4.942**
	3	4.410**		3	4.367**
	4	6.533**		4	5.758**
	5	4.436**		5	2.444**
	6	3.291**		6	7.659**
	7	4.525**		7	6.909**
	8	5.725**		8	7.214**
	9	5.623**		9	3.614**
	10	5.031**		10	5.584**
ด้านความสำนึกในหน้าที่	1	1.746*			
	2	6.226**			
	3	2.805**			
	4	4.353**			
	5	4.451**			
	6	3.398**			
	7	3.354**			
	8	2.405**			
	9	2.546**			
	10	2.127**			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดลักษณะบรรยากาศขององค์กร

- ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	เท่ากับ .821
- ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	เท่ากับ .895
- ด้านการคำนึงถึงพนักงาน	เท่ากับ .725
- ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	เท่ากับ .753
- ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร	เท่ากับ .859
- ด้านแรงจูงใจ	เท่ากับ .722

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดบรรยากาศขององค์กรโดยรวม เท่ากับ .942

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร

- ด้านการให้ความช่วยเหลือ	เท่ากับ .806
- ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	เท่ากับ .785
- ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา	เท่ากับ .780
- ด้านการให้ความร่วมมือ	เท่ากับ .861
- ด้านความสำนึกในหน้าที่	เท่ากับ .703

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรโดยรวม เท่ากับ .924

และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับ เท่ากับ .932

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่ถามในสิ่งที่กระทำมีทั้งหมด 60 ข้อ ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านหรือในหน่วยงานของท่าน มีการทำที่ระดับความจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าจริงมากให้ กากำ ที่ช่อง “จริงมาก” หรือ ถ้าไม่จริง ให้กากำ ที่ช่อง “ไม่จริง” ดัง ตัวอย่างข้อ (0) ดังนี้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความจริง (% ของความจริง)			
		จริงมาก (80%-100%)	จริงค่อนข้างมาก (51%-79%)	จริงค่อนข้างน้อย (1%-50%)	ไม่จริง (0%)
(0)	หน่วยงานของท่านมีหนังสือเวียนหรือประกาศแจ้งข่าวสารแก่พนักงานอย่างทั่วถึง		✓		

จากตัวอย่างข้อ (0) พบว่า ในหน่วยงานของท่านส่วนใหญ่มีหนังสือเวียนหรือประกาศแจ้งข่าวสารแก่พนักงานอย่างทั่วถึง ดังนั้นจึงกากำ ที่ช่อง “จริงค่อนข้างมาก”

ตอนที่ 2 เป็นส่วนที่ถามในสิ่งที่กระทำทั้งหมด 60 ข้อ ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านหรือในหน่วยงานของท่าน มีการทำที่ระดับความจริงมากน้อยเพียงใด ถ้าจริงมากให้กา ✓ ที่ช่อง “จริงมาก” หรือ ถ้าไม่จริง ให้กา ✓ ที่ช่อง “ไม่จริง”

ข้อ	ข้อความ	ระดับความจริง (% ของความจริง)			
		จริงมาก (80%-100%)	จริงค่อนข้างมาก (51%-79%)	จริงค่อนข้างน้อย (1%-50%)	ไม่จริง (0%)
1	มีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน				
2	บริษัทฯ แจกคู่มือพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาและนโยบายบริษัทฯ				
3	ผู้บังคับบัญชาแจ้งถึงความคาดหวังของบริษัทฯ ที่มีต่อพนักงานให้ทราบ				
4	มีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ให้พนักงานทราบ				
5	มีการจัดทำวารสารเพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างบริษัทฯ กับพนักงาน				
6	ในบริษัทฯ มีการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา				
7	มีการเปิดเผยให้พนักงานทราบเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานของบริษัทฯ				
8	มีการอธิบายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้รับทราบ				
9	มีการจัดประชุมเพื่อชี้แจงสถานภาพของบริษัทฯ ให้พนักงานรับทราบ				
10	พนักงานได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายอาชีพจากผู้บังคับบัญชา				
11	พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานที่ได้รับมอบหมาย				
12	พนักงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานที่มีส่วนร่วมในการวางแผน				
13	พนักงานมีอิสระเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นต่องานที่รับผิดชอบ				
14	พนักงานร่วมประชุมกับผู้บริหารเพื่อประเมินคุณภาพงานของแผนก				
15	พนักงานมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของแผนก				
16	เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับงาน พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที				
17	ผู้บังคับบัญชาประชุมปรึกษาหารือกับพนักงานในแผนกก่อนริเริ่มโครงการใหม่				
18	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานในแผนก ผู้บังคับบัญชามีประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจากพนักงาน				
19	ผู้บังคับบัญชาขอความคิดเห็นจากพนักงานในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น				
20	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องงานได้				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความจริง (% ของความจริง)			
		จริงมาก (80%-100%)	จริงค่อนข้างมาก (51%-79%)	จริงค่อนข้างน้อย (1%-50%)	ไม่จริง (0%)
21	มีการจัดอบรมการอพยพหนีไฟให้กับพนักงาน				
22	มีอุปกรณ์และยารักษาโรคให้กับพนักงานอย่างพอเพียง				
23	มีการจัดอบรมหน้าที่งานให้พนักงานที่ต้องทำงานหน้าเครื่องจักร				
24	มีการจัดเตรียมอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัยให้กับพนักงานที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกับสารอันตราย				
25	มีระบบการกำจัดขยะมีพิษ เป็นไปตามข้อกำหนดของกระทรวงอุตสาหกรรมฯ				
26	มีการตรวจสอบสภาพเครื่องจักรในโรงงานเพื่อให้แน่ใจว่าปลอดภัยต่อการใช้งาน				
27	แสงสว่างในห้องทำงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน				
28	บริเวณที่ทำงานมีอากาศถ่ายเทสะดวก				
29	มีมาตรการห้ามมิให้พนักงานสูบบุหรี่ในบริเวณที่มีการจัดเก็บวัสดุไวไฟ				
30	บริษัทฯ มีบอร์ดแจ้งเบอร์โทรศัพท์ติดต่อฉุกเฉิน กรณีเกิดเหตุฉุกเฉินร้ายแรงในบริษัทฯ				
31	เมื่อมีใครกล่าวถึงพนักงานในทางลบ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานจะชี้แจง				
32	เมื่อนุคลากรในแผนกของพนักงานทำงานบกพร่อง หรือผิดพลาด ผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่นุคลากรในการแก้ไขปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป				
33	ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือพนักงานในกรณีที่พนักงานประสบปัญหาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ				
34	ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจใดๆ เกี่ยวกับงานของพนักงาน และปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเมตตา				
35	พนักงานแตกต่างให้กับผู้บังคับบัญชาโดยทันที เมื่อมีใครพูดถึงผู้บังคับบัญชาของพนักงานในแง่ลบ				
36	ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนพนักงานในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ				
37	พนักงานให้ความเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ				
38	ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในตัวพนักงาน				
39	ผู้บังคับบัญชาขอยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี				
40	ในการปฏิบัติงาน พนักงานจะคำนึงถึงผลเสียที่จะกระทบต่อผู้บังคับบัญชา				
41	วัสดุอุปกรณ์สำนักงานมีเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความจริง (% ของความจริง)			
		จริงมาก (80%-100%)	จริงค่อนข้างมาก (51%-79%)	จริงค่อนข้างน้อย (1%-50%)	ไม่จริง (0%)
42	พนักงานได้รับความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน				
43	มีเว็บไซต์สำหรับเผยแพร่ข่าวสารของบริษัทสู่สาธารณชน				
44	มีการดูแลและซ่อมแซมเก้าอี้ หรือ โต๊ะทำงานให้กับพนักงาน				
45	มีการใช้ระบบเสียงตามสายในการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง				
46	บริษัทฯ มีการปรับปรุงและออกแบบอุปกรณ์เสริมเพื่อช่วยให้พนักงานทำงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น				
47	บริษัทฯ ใช้กล้องดิจิตอลสำหรับงานถ่ายภาพ				
48	บริษัทฯ จัดเก็บประวัติพนักงานในรูปอิเล็กทรอนิกส์ข้อมูล				
49	อุปกรณ์ในการทำงานของพนักงานสูญหายบ่อย				
50	ในแผนกของพนักงานมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยาก ช้าซ้อน				
51	ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
52	พนักงานได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงาน				
53	บริษัทฯ มีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานอย่างเป็นระบบ				
54	ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากบริษัทฯ ไม่คุ้มค่ากับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน				
55	เมื่อพนักงานเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน บริษัทฯ มีสวัสดิการดูแลและช่วยเหลือพนักงานอย่างเหมาะสม				
56	ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบลงโทษที่รุนแรงเกินกว่าเหตุ				
57	บริษัทฯ มีสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับพนักงานที่ต้องทำงานเสี่ยงอันตราย				
58	บริษัทฯ มีบรรยากาศลงโทษมากกว่าการชมเชยให้กำลังใจพนักงาน				
59	พนักงานสามารถใช้สิทธิในการลาป่วย ลาพักผ่อนได้ตามที่บริษัทฯ กำหนด				
60	เงินเดือนที่ได้เพิ่มขึ้นในแต่ละปี มีความเหมาะสม				

หมายเหตุ

- ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ด้านการคำนึงถึงพนักงาน
- ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร
- ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร
- ด้านแรงจูงใจ

ได้แก่ ข้อที่ 1 – ข้อที่ 10

ได้แก่ ข้อที่ 11 – ข้อที่ 20

ได้แก่ ข้อที่ 21 – ข้อที่ 30

ได้แก่ ข้อที่ 31 – ข้อที่ 40

ได้แก่ ข้อที่ 41 – ข้อที่ 50

ได้แก่ ข้อที่ 51 – ข้อที่ 60

ตอนที่ 3 เป็นส่วนที่ถามในสิ่งที่กระทำทั้งหมด 60 ข้อ ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านมีการทำที่ระดับความถี่มากหรือน้อยเพียงใด หากท่านทำพฤติกรรมนั้นๆ เป็นประจำ ให้กา ✓ ที่ช่อง “ทำเป็นประจำ” หรือ ถ้าไม่เคยทำเลย ให้กา ✓ ที่ช่อง “ไม่เคยทำ” ดังตัวอย่างข้อ (00) ดังนี้

ข้อ	ข้อความ	ระดับความถี่ของพฤติกรรม (% ของความถี่)			
		ทำเป็นประจำ (80%-100%)	ทำเป็นส่วนใหญ่ (51%-79%)	ทำเป็นบางครั้ง (1%-50%)	ไม่เคยทำ (0%)
(00)	ท่านปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงาน			✓	

จากตัวอย่างข้อ (00) พบว่า ท่านปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ไม่มาทำงานเป็นบางครั้ง (50%) ดังนั้นจึงกา ✓ ที่ช่อง “ทำเป็นบางครั้ง”

ตอนที่ 3 เป็นส่วนที่ถามในสิ่งที่กระทำทั้งหมด 60 ข้อ ให้ท่านตอบตามความเป็นจริงว่า ท่านมีการทำที่ระดับความถี่มากหรือน้อยเพียงใด หากท่านทำพฤติกรรมนั้นๆ เป็นประจำ ให้กา ✓ ที่ช่อง “ทำเป็นประจำ” หรือ ถ้าไม่เคยทำเลย ให้กา ✓ ที่ช่อง “ไม่เคยทำ”

ข้อ	ข้อความ	ระดับความถี่ของพฤติกรรม (% ของความถี่)			
		ทำเป็นประจำ (80%-100%)	ทำเป็นส่วนใหญ่ (51%-79%)	ทำเป็นบางครั้ง (1%-50%)	ไม่ยอมทำ (0%)
1	ท่านให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่พนักงานใหม่ โดยไม่ต้องมีใครร้องขอ				
2	ท่านทำตัวให้ดูเหมือนยุ่ง เพื่อหลีกเลี่ยงที่จะรับงานใหม่				
3	ท่านแบ่งปันของใช้ของตนเองแก่เพื่อนร่วมงาน				
4	ท่านช่วยปฐมพยาบาลให้เพื่อนร่วมงานที่ไม่สบาย				
5	ท่านช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อกับบริษัท				
6	ท่านช่วยประสานงานให้กับเพื่อนต่างแผนกที่ประสบปัญหาในการทำงาน				
7	ท่านช่วยประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานว่างของบริษัท แก่บุคคลภายนอก				
8	ท่านขำเตือนเพื่อนร่วมงาน กรณีที่คาดว่าจะลืมปฏิบัติหน้าที่				
9	ท่านช่วยแก้ไขข้อผิดพลาดแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา				
10	ท่านช่วยเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน				
11	ท่านมาก่อนเวลาหรือตรงเวลาที่นัดหมายกับผู้อื่นในการทำงานร่วมกัน				
12	ท่านระมัดระวังคำพูด เพื่อป้องกันมิให้ผู้อื่นเดือดร้อนจากคำพูดของท่าน				
13	ท่านสร้างระบบทำงานเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหากับผู้อื่น				
14	เมื่อหิบบของส่วนรวมไปใช้ ท่านจะนำมาวางคืนไว้ที่เดิม				
15	ท่านทำความเข้าใจกับบุคลากรอื่นๆ ในบริษัทฯ ก่อนที่จะกระทำการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อบุคคลเหล่านั้น				
16	ท่านแจ้งล่วงหน้าต่อผู้เกี่ยวข้อง เมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้				
17	ท่านขออนุญาตเจ้าของทุกครั้งที่ยืมยืมอุปกรณ์ของเพื่อนร่วมงานไปใช้				
18	ท่านใช้อารมณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน				
19	ท่านวิจารณ์งานของผู้อื่นก่อนได้รับอนุญาต				
20	ท่านนำเรื่องเป็นๆ หรือเรื่องที่เพื่อนทำผิดพลาดมาแล้วเพื่อสร้างความสนุกสนานในวงสนทนา				
21	เมื่อทำงานผิดพลาด ท่านยอมรับข้อผิดพลาดนั้นๆ และนำมาพิจารณาแก้ไข โดยไม่แสดงอาการท้อถอย หรือ โกรธ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความถี่ของพฤติกรรม (% ของความถี่)			
		ทำเป็นประจำ (80%-100%)	ทำเป็นส่วนใหญ่ (51%-79%)	ทำเป็นบางครั้ง (1%-50%)	ไม่ยอมทำ (0%)
22	ท่านให้อภัยแก่ความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน				
23	ท่านร่วมยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ได้เลื่อนตำแหน่ง แม้ท่านจะไม่ได้เลื่อนตำแหน่งในครั้งนั้นด้วยก็ตาม				
24	ท่านยินดีปฏิบัติตามมติของที่ประชุม แม้ท่านจะไม่เห็นด้วย				
25	เมื่อรู้สึกเครียดกับงานประจำที่ทำ ท่านจะลางานทันที				
26	ท่านสอนงานให้เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ แม้ว่าเพื่อนร่วมงานผู้นั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานมากกว่าท่าน				
27	ท่านทำงานไปวันๆ เพื่อรอสมัครงานกับสถานที่ทำงานแห่งใหม่				
28	ท่าน ไม่ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่เคยเอาเปรียบท่าน				
29	เมื่อท่านถูกกล่าวหาว่าทำงานผิดพลาด ท่านจะอธิบายเหตุผลอย่างใจเย็น				
30	ท่านมองงานที่ทำอยู่ในแง่ดี โดยพยายามหาส่วนของงานมาชดเชยกับส่วนไม่ดี				
31	ท่านให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน				
32	ท่านมีส่วนร่วมใน โครงการพิเศษของบริษัทฯ				
33	ท่านดำเนินการแก้ไขสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อบริษัทฯ				
34	ท่านร่วมกิจกรรมปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานของบริษัทฯ				
35	ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและดูแลเอกสารให้เป็นไปตามมาตรฐานของ 5 ส.				
36	ท่านให้ความร่วมมือกับบริษัทฯ เมื่อบริษัทฯ ร้องขอให้มาทำงานในวันหยุดกรณีที่มียานเร่งด่วน				
37	ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ				
38	ท่านรณรงค์และประชาสัมพันธ์ให้เพื่อนร่วมงานเข้าร่วมโครงการพิเศษของบริษัทฯ				
39	ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ตรวจค้นคนเข้าออกบริษัทฯ ของยามรักษาความปลอดภัย				
40	ท่านให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรที่บริษัทฯ จัดขึ้น				
41	ท่านเป็นคนตรงต่อเวลาในการมาทำงาน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความถี่ของพฤติกรรม (% ของความถี่)			
		ทำเป็นประจำ (80%-100%)	ทำเป็นส่วนใหญ่ (51%-79%)	ทำเป็นบางครั้ง (1%-50%)	ไม่ยอมทำ (0%)
42	ท่านพูดคุยเรื่องส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในเวลาทำงาน				
43	ท่านใช้อุปกรณ์สำนักงานหรือทรัพย์สินบริษัทฯ ด้วยความระมัดระวัง				
44	ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณภาพงานให้ดีขึ้น				
45	ท่านทำงานด้วยความตั้งใจและไม่ผิดพลาด				
46	ท่านเตรียมงานที่ได้รับมอบหมายก่อนเข้าทำงาน				
47	แม้ท่านจะไม่สบาย ท่านก็ยังคงมาปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน				
48	ท่านเต็มใจชดเชยค่าเสียหายให้กับบริษัทฯ เมื่อท่านทำทรัพย์สินของบริษัทฯ เสียหายแม้จะไม่มีใครทราบเรื่องก็ตาม				
49	ท่านแยกแยะระหว่างปัญหาส่วนตัวกับการทำงาน ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ				
50	ท่านปฏิเสธที่จะอยู่ทำงานล่วงเวลาให้กับบริษัทฯ แม้งานที่ได้รับมอบหมายจะยังไม่เสร็จสิ้นก็ตาม				

หมายเหตุ : - ด้านการให้ความช่วยเหลือ

- ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น

- ด้านความมีน้ำใจนักกีฬา

- ด้านการให้ความร่วมมือ

- ด้านความสำนึกในหน้าที่

ได้แก่ ข้อที่ 1 – ข้อที่ 10

ได้แก่ ข้อที่ 11 – ข้อที่ 20

ได้แก่ ข้อที่ 21 – ข้อที่ 30

ได้แก่ ข้อที่ 31 – ข้อที่ 40

ได้แก่ ข้อที่ 41 – ข้อที่ 50

ภาคผนวก จ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Print Out)
ที่ได้จากโปรแกรม SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.924	75

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	180

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.725	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	90

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means								95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference				Lower	Upper
a1	Equal variances assumed	.210	.848	3.021	98	.003	.480	.152			.158	.762
	Equal variances not assumed			3.021	87.023	.003	.480	.152			.157	.763
a2	Equal variances assumed	1.722	.193	5.013	98	.000	.840	.168			.507	1.173
	Equal variances not assumed			5.013	88.486	.000	.840	.168			.507	1.173
a3	Equal variances assumed	3.790	.054	6.121	98	.000	.880	.144			.595	1.165
	Equal variances not assumed			6.121	96.264	.000	.880	.144			.595	1.165
a4	Equal variances assumed	9.366	.003	3.923	98	.000	.560	.143			.277	.843
	Equal variances not assumed			3.923	90.778	.000	.560	.143			.278	.844
a5	Equal variances assumed	.982	.329	5.418	98	.000	.760	.140			.482	1.038
	Equal variances not assumed			5.418	98.218	.000	.760	.140			.482	1.038
a6	Equal variances assumed	14.363	.000	2.891	98	.005	.520	.180			.163	.877
	Equal variances not assumed			2.891	91.222	.005	.520	.180			.163	.877
a7	Equal variances assumed	.154	.695	7.202	98	.000	1.000	.139			.724	1.276
	Equal variances not assumed			7.202	98.000	.000	1.000	.139			.724	1.276
a8	Equal variances assumed	.295	.588	5.579	98	.000	.680	.122			.438	.922
	Equal variances not assumed			5.579	95.920	.000	.680	.122			.438	.922
a9	Equal variances assumed	1.824	.180	4.249	98	.000	.700	.165			.373	1.027
	Equal variances not assumed			4.249	93.952	.000	.700	.165			.373	1.027
a10	Equal variances assumed	9.278	.003	2.017	98	.046	.340	.169			.005	.675
	Equal variances not assumed			2.017	85.898	.047	.340	.169			.005	.675

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
											Lower	Upper
a11	Equal variances assumed	2.085	.151	4.058	98	.000	.680	.163	.337	.983		
	Equal variances not assumed			4.058	97.881	.000	.680	.163	.337	.983		
a12	Equal variances assumed	2.491	.118	8.848	98	.000	1.340	.155	1.033	1.847		
	Equal variances not assumed			8.848	97.888	.000	1.340	.155	1.033	1.847		
a13	Equal variances assumed	.038	.847	7.803	98	.000	1.040	.133	.778	1.304		
	Equal variances not assumed			7.803	97.888	.000	1.040	.133	.778	1.304		
a14	Equal variances assumed	34.732	.000	.348	98	.729	.060	.172	-.282	.402		
	Equal variances not assumed			.348	76.245	.729	.060	.172	-.284	.404		
a15	Equal variances assumed	9.528	.003	4.320	98	.000	.700	.182	.378	1.022		
	Equal variances not assumed			4.320	93.138	.000	.700	.182	.378	1.022		
a16	Equal variances assumed	.168	.682	9.585	98	.000	1.280	.133	1.015	1.545		
	Equal variances not assumed			9.585	97.905	.000	1.280	.133	1.016	1.545		
a17	Equal variances assumed	.353	.538	1.434	98	.155	.280	.181	-.100	.620		
	Equal variances not assumed			1.434	98.083	.155	.280	.181	-.100	.620		
a18	Equal variances assumed	8.187	.005	.938	98	.352	-.180	.171	-.488	.179		
	Equal variances not assumed			.938	88.858	.352	-.180	.171	-.500	.180		
a19	Equal variances assumed	8.081	.005	4.473	98	.000	.740	.185	.412	1.088		
	Equal variances not assumed			4.473	88.958	.000	.740	.185	.411	1.089		
a20	Equal variances assumed	.070	.792	7.328	98	.000	1.080	.147	.788	1.372		
	Equal variances not assumed			7.328	97.938	.000	1.080	.147	.788	1.372		

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
a21	.026	.872	.437	98	.663	.080	.183	-.283	.443	
Equal variances assumed										
			.437	97.973	.663	.080	.183	-.283	.443	
a22	.150	.700	2.984	98	.004	-.580	.194	-.968	-.194	
Equal variances assumed										
			2.984	97.996	.004	-.580	.194	-.968	-.194	
a23	.402	.527	8.272	98	.000	1.200	.145	.912	1.488	
Equal variances assumed										
			8.272	98.513	.000	1.200	.145	.912	1.488	
a24	5.816	.018	2.357	98	.020	.420	.178	.068	.774	
Equal variances assumed										
			2.357	90.874	.021	.420	.178	.068	.774	
a25	.292	.580	2.883	98	.008	.400	.149	.104	.696	
Equal variances assumed										
			2.883	97.916	.008	.400	.149	.104	.696	
a26	8.445	.013	3.002	98	.003	.540	.180	.183	.897	
Equal variances assumed										
			3.002	98.303	.003	.540	.180	.183	.897	
b1	8.167	.005	9.326	98	.000	1.240	.133	.976	1.504	
Equal variances assumed										
			9.326	93.339	.000	1.240	.133	.976	1.504	
b2	10.828	.001	7.770	98	.000	.960	.124	.716	1.205	
Equal variances assumed										
			7.770	76.601	.000	.960	.124	.714	1.206	
b3	2.581	.111	11.327	98	.000	1.360	.120	1.122	1.598	
Equal variances assumed										
			11.327	97.579	.000	1.360	.120	1.122	1.598	
b4	7.085	.008	10.784	98	.000	1.220	.113	.986	1.444	
Equal variances assumed										
			10.784	86.416	.000	1.220	.113	.986	1.445	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
b6	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.348 .070	8.137 8.137	98 93.071	.000 .000	1.020 1.020	.125 .125	.771 .771	1.289 1.289	
b6	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.705 .186	5.169 5.169	98 94.472	.000 .000	.780 .780	.151 .151	.481 .480	1.079 1.080	
b7	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.760 .188	7.434 7.434	98 98.345	.000 .000	.980 .980	.132 .132	.718 .718	1.242 1.242	
b8	Equal variances assumed Equal variances not assumed	16.631 .000	4.056 4.056	98 70.877	.000 .000	.880 .880	.168 .168	.347 .348	1.013 1.014	
b9	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.886 .161	1.516 1.516	98 93.771	.133 .133	.240 .240	.158 .158	-.074 -.074	.554 .554	
b10	Equal variances assumed Equal variances not assumed	21.197 .000	13.474 13.474	98 89.224	.000 .000	1.380 1.380	.102 .102	1.177 1.177	1.583 1.583	
b11	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.551 .020	10.182 10.182	98 97.876	.000 .000	1.300 1.300	.128 .128	1.047 1.047	1.553 1.553	
b12	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.745 .390	6.642 6.642	98 92.022	.000 .000	.880 .880	.132 .132	.617 .617	1.143 1.143	
b13	Equal variances assumed Equal variances not assumed	6.782 .011	9.354 9.354	98 90.841	.000 .000	1.280 1.280	.137 .137	1.008 1.008	1.552 1.552	
b14	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.186 .077	8.583 8.583	98 96.276	.000 .000	1.140 1.140	.133 .133	.876 .876	1.404 1.404	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
b15	28.728	.000	7.298	98	.000	1.280	.173	.917	1.803	
			7.298	76.007	.000	1.280	.173	.916	1.804	
b16	.066	.788	9.333	98	.000	1.340	.144	1.055	1.825	
			9.333	89.602	.000	1.340	.144	1.055	1.825	
b17	2.778	.099	8.198	98	.000	.840	.136	.571	1.109	
			8.198	94.283	.000	.840	.136	.571	1.109	
b18	4.412	.038	12.406	98	.000	1.280	.103	1.075	1.485	
			12.406	97.472	.000	1.280	.103	1.075	1.485	
b19	7.107	.009	8.065	98	.000	.840	.139	.565	1.115	
			8.065	96.886	.000	.840	.139	.565	1.115	
c1	4.163	.044	3.738	98	.000	.740	.198	.347	1.133	
			3.738	95.346	.000	.740	.198	.347	1.133	
c2	15.556	.000	5.642	98	.000	1.000	.177	.648	1.352	
			5.642	83.554	.000	1.000	.177	.648	1.352	
c3	.006	.938	6.734	98	.000	1.380	.202	.969	1.791	
			6.734	96.625	.000	1.380	.202	.969	1.791	
c4	4.970	.026	11.684	98	.000	1.380	.116	1.146	1.614	
			11.684	97.337	.000	1.380	.116	1.146	1.614	
c5	13.075	.000	10.083	98	.000	1.280	.127	1.028	1.532	
			10.083	87.714	.000	1.280	.127	1.028	1.532	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference			Lower	Upper
c16	Equal variances assumed	3.598	.081	2.809	98	.006	.580	.199		.184	.856
	Equal variances not assumed			2.809	97.432	.006	.580	.199		.184	.856
c17	Equal variances assumed	19.544	.000	3.485	98	.001	.680	.189		.284	1.038
	Equal variances not assumed			3.485	83.578	.001	.680	.189		.283	1.037
c18	Equal variances assumed	2.458	.120	10.687	98	.000	1.560	.148		1.270	1.850
	Equal variances not assumed			10.687	95.862	.000	1.560	.148		1.270	1.850
c19	Equal variances assumed	8.786	.011	5.471	98	.000	.920	.168		.588	1.254
	Equal variances not assumed			5.471	83.148	.000	.920	.168		.588	1.254
c20	Equal variances assumed	.244	.623	.238	98	.812	-.040	.167		-.372	.292
	Equal variances not assumed			.238	97.708	.812	-.040	.167		-.372	.292
c21	Equal variances assumed	10.815	.001	.687	98	.494	.140	.204		-.264	.544
	Equal variances not assumed			.687	88.787	.494	.140	.204		-.268	.545
c22	Equal variances assumed	7.462	.007	3.474	98	.001	-.680	.190		-1.037	-.283
	Equal variances not assumed			3.474	88.913	.001	-.680	.190		-1.038	-.282
c23	Equal variances assumed	6.391	.005	6.475	98	.000	1.220	.188		.848	1.594
	Equal variances not assumed			6.475	94.388	.000	1.220	.188		.848	1.594
c24	Equal variances assumed	48.188	.000	3.529	98	.001	.680	.167		.289	1.031
	Equal variances not assumed			3.529	70.252	.001	.680	.167		.287	1.033
c25	Equal variances assumed	3.314	.072	4.538	98	.000	.700	.154		.384	1.008
	Equal variances not assumed			4.538	80.386	.000	.700	.154		.383	1.007

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference			Lower	Upper
c26	Equal variances assumed	18.522	.000	.440	88	.881	-.080	.182		-.440	.280
	Equal variances not assumed			.440	81.178	.881	-.080	.182		-.441	.281
c27	Equal variances assumed	.304	.582	1.108	88	.270	-.220	.188		-.814	.174
	Equal variances not assumed			1.108	87.168	.270	-.220	.188		-.814	.174
c28	Equal variances assumed	8.420	.003	2.584	88	.011	.520	.200		.122	.918
	Equal variances not assumed			2.584	91.382	.011	.520	.200		.122	.918
d1	Equal variances assumed	.023	.879	10.872	88	.000	1.420	.133		1.186	1.684
	Equal variances not assumed			10.872	98.382	.000	1.420	.133		1.186	1.684
d2	Equal variances assumed	8.487	.004	4.455	88	.000	.560	.128		.311	.808
	Equal variances not assumed			4.455	82.677	.000	.560	.128		.310	.810
d3	Equal variances assumed	1.349	.248	3.300	88	.001	.540	.164		.215	.885
	Equal variances not assumed			3.300	86.838	.001	.540	.164		.215	.886
d4	Equal variances assumed	.056	.810	8.200	88	.000	1.000	.122		.768	1.242
	Equal variances not assumed			8.200	97.708	.000	1.000	.122		.768	1.242
d5	Equal variances assumed	7.383	.008	.000	88	1.000	.000	.148		-.286	.286
	Equal variances not assumed			.000	88.200	1.000	.000	.148		-.286	.286
d8	Equal variances assumed	1.833	.204	5.628	88	.000	.820	.148		.528	1.114
	Equal variances not assumed			5.628	98.511	.000	.820	.148		.528	1.115
d7	Equal variances assumed	3.735	.058	6.808	88	.000	.860	.141		.980	1.240
	Equal variances not assumed			6.808	87.874	.000	.860	.141		.980	1.240

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								
		F		Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper	
d8	Equal variances assumed	.588	.445	8.010	98	.000	1.140	.142		.858	1.422	
	Equal variances not assumed			8.010	96.769	.000	1.140	.142		.858	1.422	
d9	Equal variances assumed	3.154	.079	7.851	98	.000	1.060	.135		.792	1.328	
	Equal variances not assumed			7.851	92.490	.000	1.060	.135		.792	1.328	
d10	Equal variances assumed	14.062	.000	.950	98	.344	-.180	.189		-.558	.198	
	Equal variances not assumed			.950	87.968	.345	-.180	.189		-.557	.197	
d11	Equal variances assumed	18.256	.000	.000	98	1.000	.000	.156		-.310	.310	
	Equal variances not assumed			.000	76.207	1.000	.000	.156		-.311	.311	
d12	Equal variances assumed	9.988	.002	.369	98	.713	-.060	.162		-.382	.262	
	Equal variances not assumed			.369	84.988	.713	-.060	.162		-.383	.263	
d13	Equal variances assumed	1.864	.164	6.140	98	.000	.780	.127		.528	1.032	
	Equal variances not assumed			6.140	97.774	.000	.780	.127		.528	1.032	
d14	Equal variances assumed	23.319	.000	.413	98	.680	-.060	.145		-.348	.228	
	Equal variances not assumed			.413	78.191	.681	-.060	.145		-.349	.229	
d15	Equal variances assumed	2.896	.092	6.579	98	.000	.940	.143		.656	1.224	
	Equal variances not assumed			6.579	91.781	.000	.940	.143		.656	1.224	
d16	Equal variances assumed	.034	.856	6.110	98	.000	.800	.157		.489	1.111	
	Equal variances not assumed			6.110	96.811	.000	.800	.157		.489	1.111	
d17	Equal variances assumed	4.602	.034	6.738	98	.000	.800	.119		.564	1.036	
	Equal variances not assumed			6.738	94.761	.000	.800	.119		.564	1.036	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
d18	Equal variances assumed	2.730	.102	10.131	98	.000	1.060	.107	.888	1.282
	Equal variances not assumed			10.131	97.277	.000	1.060	.107	.888	1.282
d19	Equal variances assumed	1.400	.240	5.168	98	.000	.940	.124	.384	.888
	Equal variances not assumed			5.168	98.488	.000	.940	.124	.384	.888
d20	Equal variances assumed	14.445	.000	4.049	98	.000	.520	.128	.266	.775
	Equal variances not assumed			4.049	93.789	.000	.520	.128	.266	.775
d21	Equal variances assumed	.435	.511	6.081	98	.000	.880	.145	.592	1.188
	Equal variances not assumed			6.081	95.474	.000	.880	.145	.592	1.188
d22	Equal variances assumed	1.000	.320	5.194	98	.000	.840	.123	.385	.885
	Equal variances not assumed			5.194	98.743	.000	.840	.123	.385	.885
d23	Equal variances assumed	.884	.349	.388	98	.716	.060	.164	-.266	.388
	Equal variances not assumed			.388	98.917	.716	.060	.164	-.266	.388
d24	Equal variances assumed	.190	.684	2.802	98	.008	-.460	.164	-.788	-.134
	Equal variances not assumed			2.802	93.771	.008	-.460	.164	-.788	-.134
d25	Equal variances assumed	3.188	.077	1.312	98	.193	-.220	.188	-.553	.113
	Equal variances not assumed			1.312	89.558	.193	-.220	.188	-.553	.113
d26	Equal variances assumed	38.930	.000	5.594	98	.000	.580	.104	.374	.788
	Equal variances not assumed			5.594	84.562	.000	.580	.104	.374	.788
d27	Equal variances assumed	23.142	.000	.719	98	.474	-.120	.167	-.451	.211
	Equal variances not assumed			.719	79.008	.474	-.120	.167	-.452	.212

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
e10	Equal variances assumed	4.845	.030	5.538	98	.000	.840	.152	.539	1.141
	Equal variances not assumed			5.538	92.608	.000	.840	.152	.539	1.141
e11	Equal variances assumed	4.212	.043	10.072	98	.000	1.520	.151	1.221	1.818
	Equal variances not assumed			10.072	90.347	.000	1.520	.151	1.220	1.820
e12	Equal variances assumed	.588	.453	8.785	98	.000	1.360	.155	1.053	1.687
	Equal variances not assumed			8.785	98.733	.000	1.360	.155	1.053	1.687
e13	Equal variances assumed	.082	.804	5.849	98	.000	.980	.184	.634	1.288
	Equal variances not assumed			5.849	97.534	.000	.980	.184	.634	1.288
e14	Equal variances assumed	14.349	.000	4.484	98	.000	.760	.170	.422	1.098
	Equal variances not assumed			4.484	88.538	.000	.760	.170	.422	1.098
e15	Equal variances assumed	8.399	.013	8.168	98	.000	.900	.148	.610	1.190
	Equal variances not assumed			8.168	79.876	.000	.900	.148	.609	1.191
e16	Equal variances assumed	5.169	.025	8.099	98	.000	1.260	.156	.951	1.569
	Equal variances not assumed			8.099	87.319	.000	1.260	.156	.951	1.569
e17	Equal variances assumed	10.347	.002	6.412	98	.000	.980	.150	.683	1.267
	Equal variances not assumed			6.412	84.384	.000	.980	.150	.682	1.258
e18	Equal variances assumed	7.536	.007	11.022	98	.000	1.060	.098	.889	1.251
	Equal variances not assumed			11.022	66.897	.000	1.060	.098	.889	1.251
e19	Equal variances assumed	.874	.414	2.876	98	.005	.560	.185	.174	.946
	Equal variances not assumed			2.876	98.000	.005	.560	.185	.174	.946

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
e20	Equal variances assumed	4.882	.033	3.795	98	.000	.680	.174	.315	1.005
	Equal variances not assumed		3.795	88.229	.000	.680	.174		.314	1.006
e21	Equal variances assumed	.687	.409	6.161	98	.000	.940	.162	.638	1.242
	Equal variances not assumed		6.161	98.649	.000	.940	.162		.638	1.242
e22	Equal variances assumed	3.978	.049	.778	98	.438	.140	.180	-.217	.487
	Equal variances not assumed		.778	94.412	.438	.140	.180		-.217	.487
e23	Equal variances assumed	3.972	.049	1.668	98	.068	-.300	.180	-.657	.057
	Equal variances not assumed		1.668	95.540	.068	-.300	.180		-.657	.057
e24	Equal variances assumed	.430	.513	5.388	98	.000	.840	.156	.531	1.149
	Equal variances not assumed		5.388	97.448	.000	.840	.156		.531	1.149
e25	Equal variances assumed	.583	.447	1.701	98	.082	-.340	.200	-.737	.057
	Equal variances not assumed		1.701	97.755	.082	-.340	.200		-.737	.057
e26	Equal variances assumed	4.224	.043	.445	98	.657	-.060	.135	-.327	.207
	Equal variances not assumed		.445	88.874	.657	-.060	.135		-.328	.208
e27	Equal variances assumed	1.025	.314	7.282	98	.000	.860	.121	.641	1.119
	Equal variances not assumed		7.282	97.982	.000	.860	.121		.641	1.119
e28	Equal variances assumed	68.969	.000	2.200	98	.030	.340	.155	.033	.647
	Equal variances not assumed		2.200	88.206	.031	.340	.155		.032	.648
f1	Equal variances assumed	.417	.520	7.723	98	.000	1.020	.132	.758	1.282
	Equal variances not assumed		7.723	97.271	.000	1.020	.132		.768	1.282

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
t2	Equal variances assumed	5.114	.028	7.870	98	.000	1.100	.140	.823	1.377	
	Equal variances not assumed			7.870	90.974	.000	1.100	.140	.822	1.378	
t3	Equal variances assumed	.083	.818	6.293	98	.000	.940	.149	.844	1.238	
	Equal variances not assumed			6.293	98.833	.000	.940	.149	.844	1.238	
t4	Equal variances assumed	.156	.694	8.509	98	.000	1.000	.118	.787	1.233	
	Equal variances not assumed			8.509	96.013	.000	1.000	.118	.787	1.233	
t5	Equal variances assumed	13.014	.000	.700	98	.488	.140	.200	-.267	.537	
	Equal variances not assumed			.700	90.154	.488	.140	.200	-.268	.538	
t6	Equal variances assumed	17.110	.000	.201	98	.841	-.040	.189	-.434	.364	
	Equal variances not assumed			.201	88.189	.841	-.040	.199	-.435	.355	
t7	Equal variances assumed	.784	.378	4.787	98	.000	.720	.150	.422	1.018	
	Equal variances not assumed			4.787	97.989	.000	.720	.150	.422	1.018	
t8	Equal variances assumed	2.240	.138	5.700	98	.000	.880	.154	.574	1.188	
	Equal variances not assumed			5.700	91.030	.000	.880	.154	.573	1.187	
t9	Equal variances assumed	1.824	.180	1.887	98	.068	-.320	.182	-.701	.081	
	Equal variances not assumed			1.887	96.824	.068	-.320	.182	-.701	.081	
t10	Equal variances assumed	.016	.902	10.213	98	.000	1.400	.137	1.128	1.672	
	Equal variances not assumed			10.213	96.400	.000	1.400	.137	1.128	1.672	
t11	Equal variances assumed	21.565	.000	.878	98	.500	.120	.177	-.231	.471	
	Equal variances not assumed			.878	88.983	.500	.120	.177	-.232	.472	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
f12	Equal variances assumed	1.366	.242	8.997	98	.000	.980	.137	.688	1.232
	Equal variances not assumed			8.997	98.807	.000	.980	.137	.688	1.232
f13	Equal variances assumed	.672	.414	7.183	98	.000	1.100	.153	.798	1.404
	Equal variances not assumed			7.183	93.017	.000	1.100	.153	.798	1.404
f14	Equal variances assumed	4.478	.037	8.284	98	.000	1.000	.159	.685	1.315
	Equal variances not assumed			8.284	88.990	.000	1.000	.159	.684	1.316
f15	Equal variances assumed	12.112	.001	7.182	98	.000	1.000	.139	.724	1.276
	Equal variances not assumed			7.182	83.168	.000	1.000	.139	.723	1.277
f16	Equal variances assumed	7.907	.006	6.497	98	.000	1.000	.154	.686	1.306
	Equal variances not assumed			6.497	89.401	.000	1.000	.154	.684	1.306
f17	Equal variances assumed	9.400	.003	.828	98	.410	.140	.169	-.196	.475
	Equal variances not assumed			.828	88.141	.410	.140	.169	-.196	.476
f18	Equal variances assumed	3.698	.057	4.694	98	.000	.740	.168	.427	1.063
	Equal variances not assumed			4.694	95.653	.000	.740	.168	.427	1.063
f19	Equal variances assumed	.200	.658	2.794	98	.006	.420	.150	.122	.718
	Equal variances not assumed			2.794	95.129	.006	.420	.160	.122	.718
f20	Equal variances assumed	.088	.768	2.814	98	.006	.520	.185	.153	.887
	Equal variances not assumed			2.814	97.999	.006	.520	.185	.153	.887
f21	Equal variances assumed	2.126	.148	1.739	98	.085	.320	.184	-.045	.685
	Equal variances not assumed			1.739	93.523	.085	.320	.184	-.045	.685

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
t22	Equal variances assumed	18.417	.000	.389	98	.698	-.080	.154	-.388	.248
	Equal variances not assumed			.389	82.398	.698	-.080	.154	-.387	.247
t23	Equal variances assumed	9.558	.003	2.891	98	.008	.420	.158	.110	.730
	Equal variances not assumed			2.891	80.185	.008	.420	.158	.109	.731
t24	Equal variances assumed	3.935	.050	.830	98	.409	-.160	.183	-.543	.223
	Equal variances not assumed			.830	95.374	.409	-.160	.183	-.543	.223
t25	Equal variances assumed	1.072	.303	2.790	98	.008	.440	.158	.127	.763
	Equal variances not assumed			2.790	97.596	.008	.440	.158	.127	.763
t26	Equal variances assumed	2.877	.105	.000	98	1.000	.000	.180	-.358	.358
	Equal variances not assumed			.000	98.483	1.000	.000	.180	-.358	.358
t27	Equal variances assumed	15.508	.000	.801	98	.549	-.100	.186	-.430	.230
	Equal variances not assumed			.801	88.138	.549	-.100	.186	-.431	.231
t28	Equal variances assumed	28.040	.000	4.164	98	.000	.560	.134	.283	.827
	Equal variances not assumed			4.164	80.978	.000	.560	.134	.282	.828
t29	Equal variances assumed	.413	.522	2.763	98	.007	.440	.180	.123	.757
	Equal variances not assumed			2.763	96.778	.007	.440	.180	.123	.757
t30	Equal variances assumed	10.145	.002	6.944	98	.000	1.040	.150	.743	1.337
	Equal variances not assumed			6.944	82.743	.000	1.040	.150	.742	1.338

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
a1	Equal variances assumed	2.837	.085	2.823	98	.008	.440	.158	.131	.749
	Equal variances not assumed			2.823	93.873	.006	.440	.158	.131	.749
a2	Equal variances assumed	.141	.708	6.952	98	.000	.980	.138	.688	1.234
	Equal variances not assumed			6.952	97.928	.000	.980	.138	.688	1.234
a3	Equal variances assumed	3.049	.084	2.841	98	.010	.780	.285	.194	1.388
	Equal variances not assumed			2.841	84.458	.010	.780	.285	.190	1.370
a4	Equal variances assumed	41.739	.000	6.875	98	.000	.780	.113	.555	1.005
	Equal variances not assumed			6.875	68.121	.000	.780	.113	.553	1.007
a5	Equal variances assumed	2.285	.138	2.904	98	.005	.480	.158	.148	.774
	Equal variances not assumed			2.904	86.562	.005	.480	.158	.148	.774
a6	Equal variances assumed	3.485	.065	8.428	98	.000	.900	.107	.888	1.112
	Equal variances not assumed			8.428	82.962	.000	.900	.107	.888	1.112
a7	Equal variances assumed	6.018	.018	2.534	98	.013	.400	.158	.087	.713
	Equal variances not assumed			2.534	91.991	.013	.400	.158	.087	.713
a8	Equal variances assumed	15.440	.000	3.283	98	.001	.480	.140	.182	.738
	Equal variances not assumed			3.283	87.950	.001	.480	.140	.182	.738
a9	Equal variances assumed	3.180	.077	6.584	98	.000	.920	.140	.843	1.197
	Equal variances not assumed			6.584	90.872	.000	.920	.140	.842	1.188
a10	Equal variances assumed	.284	.608	1.348	98	.181	.200	.148	-.085	.485
	Equal variances not assumed			1.348	98.641	.181	.200	.148	-.086	.486

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
a11	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.887 .172	8.882 8.882	98 97.671	.000 .000	.820 .820	.123 .123	.576 .576	1.084 1.084
a12	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.189 .884	5.332 5.332	98 98.926	.000 .000	.820 .820	.154 .154	.515 .515	1.125 1.125
a13	Equal variances assumed Equal variances not assumed	4.818 .031	9.501 9.501	98 95.429	.000 .000	1.380 1.380	.143 .143	1.076 1.076	1.644 1.644
a14	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.855 .060	4.048 4.048	98 80.709	.000 .000	.580 .580	.143 .143	.298 .298	.884 .885
a15	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.002 .988	3.880 3.880	98 95.333	.000 .000	.520 .520	.134 .134	.254 .254	.788 .788
a16	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.561 .480	1.693 1.693	98 94.553	.084 .084	.280 .280	.185 .185	-.048 -.048	.808 .808
a17	Equal variances assumed Equal variances not assumed	21.511 .000	4.704 4.704	98 74.498	.000 .000	.720 .720	.153 .153	.416 .416	1.024 1.025
a18	Equal variances assumed Equal variances not assumed	22.733 .000	6.269 6.269	98 79.741	.000 .000	.860 .860	.137 .137	.588 .587	1.132 1.133
a19	Equal variances assumed Equal variances not assumed	9.653 .002	4.991 4.991	98 81.478	.000 .000	.680 .680	.136 .136	.410 .409	.950 .951
a20	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.027 .870	2.888 2.888	98 94.808	.005 .005	.360 .360	.125 .125	.112 .112	.608 .608

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
a21	Equal variances assumed	13.401	.000	5.373	98	.000	.720	.134	.454	.888
	Equal variances not assumed			5.373	73.447	.000	.720	.134	.453	.987
a22	Equal variances assumed	8.724	.004	3.927	98	.000	.700	.178	.346	1.054
	Equal variances not assumed			3.927	88.907	.000	.700	.178	.346	1.054
a23	Equal variances assumed	3.144	.079	1.579	98	.117	.220	.139	-.056	.496
	Equal variances not assumed			1.579	94.536	.118	.220	.139	-.057	.497
a24	Equal variances assumed	6.113	.016	7.503	98	.000	1.100	.147	.809	1.391
	Equal variances not assumed			7.503	94.114	.000	1.100	.147	.809	1.391
a25	Equal variances assumed	9.628	.003	5.885	98	.000	.920	.156	.610	1.230
	Equal variances not assumed			5.885	79.258	.000	.920	.156	.609	1.231
a26	Equal variances assumed	.212	.646	6.039	98	.000	.800	.132	.537	1.063
	Equal variances not assumed			6.039	96.128	.000	.800	.132	.537	1.063
a27	Equal variances assumed	2.076	.153	3.989	98	.000	.540	.135	.271	.809
	Equal variances not assumed			3.989	92.317	.000	.540	.135	.271	.809
b1	Equal variances assumed	7.525	.007	5.936	98	.000	.720	.121	.479	.961
	Equal variances not assumed			5.936	92.466	.000	.720	.121	.479	.961
b2	Equal variances assumed	3.574	.062	3.977	98	.000	.580	.146	.291	.869
	Equal variances not assumed			3.977	84.236	.000	.580	.146	.290	.870
b3	Equal variances assumed	.026	.872	1.139	98	.258	.160	.140	-.119	.439
	Equal variances not assumed			1.139	98.703	.258	.160	.140	-.118	.439

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
b4 Equal variances assumed	.033	.857	1.874	98	.064	.320	.171	-.019	.669
Equal variances not assumed			1.874	97.783	.064	.320	.171	-.019	.669
b5 Equal variances assumed	23.137	.000	4.718	98	.000	.540	.114	.313	.767
Equal variances not assumed			4.718	85.524	.000	.540	.114	.312	.768
b6 Equal variances assumed	1.816	.207	1.324	98	.189	.260	.198	-.130	.650
Equal variances not assumed			1.324	98.769	.189	.260	.198	-.130	.650
b7 Equal variances assumed	13.339	.000	4.331	98	.000	.660	.152	.358	.962
Equal variances not assumed			4.331	78.090	.000	.660	.152	.357	.963
b8 Equal variances assumed	2.394	.125	7.219	98	.000	1.080	.150	.783	1.377
Equal variances not assumed			7.219	94.848	.000	1.080	.150	.783	1.377
b9 Equal variances assumed	.040	.843	5.455	98	.000	.840	.117	.407	.873
Equal variances not assumed			5.455	97.955	.000	.840	.117	.407	.873
b10 Equal variances assumed	.488	.488	6.394	98	.000	.740	.118	.510	.970
Equal variances not assumed			6.394	97.987	.000	.740	.118	.510	.970
b11 Equal variances assumed	1.514	.221	2.403	98	.018	.320	.133	.056	.584
Equal variances not assumed			2.403	97.005	.018	.320	.133	.056	.584
b12 Equal variances assumed	9.981	.002	3.761	98	.000	.690	.181	.321	1.039
Equal variances not assumed			3.761	87.270	.000	.690	.181	.321	1.039
b13 Equal variances assumed	17.157	.000	4.213	98	.000	.760	.180	.402	1.118
Equal variances not assumed			4.213	83.456	.000	.760	.180	.401	1.119

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
b14	Equal variances assumed	4.860	.028	4.021	98	.000	.860	.164	.334	.986
	Equal variances not assumed			4.021	88.980	.000	.860	.164	.334	.986
b15	Equal variances assumed	16.223	.000	4.471	98	.000	.880	.152	.378	.982
	Equal variances not assumed			4.471	82.763	.000	.880	.152	.377	.983
b16	Equal variances assumed	3.230	.075	1.917	98	.058	.360	.188	-.013	.733
	Equal variances not assumed			1.917	94.813	.058	.360	.188	-.013	.733
b17	Equal variances assumed	1.274	.262	1.049	98	.297	.180	.172	-.161	.521
	Equal variances not assumed			1.049	97.040	.297	.180	.172	-.161	.521
b18	Equal variances assumed	7.954	.006	3.968	98	.000	.880	.166	.330	.980
	Equal variances not assumed			3.968	93.493	.000	.880	.166	.330	.980
b19	Equal variances assumed	2.387	.128	.103	98	.918	.020	.195	-.368	.406
	Equal variances not assumed			.103	95.197	.918	.020	.195	-.367	.407
b20	Equal variances assumed	28.991	.000	6.124	98	.000	.880	.160	.682	1.298
	Equal variances not assumed			6.124	71.799	.000	.880	.160	.681	1.298
b21	Equal variances assumed	1.814	.181	5.687	98	.000	.880	.155	.572	1.188
	Equal variances not assumed			5.687	97.026	.000	.880	.155	.572	1.188
b22	Equal variances assumed	.085	.771	7.660	98	.000	1.140	.149	.845	1.435
	Equal variances not assumed			7.660	97.992	.000	1.140	.149	.845	1.435
b23	Equal variances assumed	.829	.365	3.308	98	.001	.580	.175	.232	.928
	Equal variances not assumed			3.308	94.570	.001	.580	.175	.232	.928

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
									Lower	Upper		
b24	Equal variances assumed	8.438	.005	8.088	98	.000	1.020	.188		.668	1.352	
	Equal variances not assumed			8.088	83.280	.000	1.020	.188		.687	1.353	
b25	Equal variances assumed	45.023	.000	4.833	98	.000	.800	.173		.457	1.143	
	Equal variances not assumed			4.833	89.476	.000	.800	.173		.456	1.144	
b26	Equal variances assumed	12.168	.001	3.202	98	.002	.860	.208		.251	1.069	
	Equal variances not assumed			3.202	90.842	.002	.860	.208		.251	1.069	
b27	Equal variances assumed	19.752	.000	4.596	98	.000	.800	.174		.455	1.145	
	Equal variances not assumed			4.596	80.013	.000	.800	.174		.454	1.146	
b28	Equal variances assumed	7.864	.008	7.788	98	.000	1.440	.185		1.072	1.808	
	Equal variances not assumed			7.788	90.727	.000	1.440	.185		1.072	1.808	
b29	Equal variances assumed	1.216	.273	5.173	98	.000	.780	.151		.481	1.079	
	Equal variances not assumed			5.173	94.100	.000	.780	.151		.481	1.079	
c1	Equal variances assumed	5.036	.027	5.437	98	.000	.880	.158		.548	1.174	
	Equal variances not assumed			5.437	92.082	.000	.880	.158		.546	1.174	
c2	Equal variances assumed	9.388	.003	4.997	98	.000	.780	.158		.470	1.090	
	Equal variances not assumed			4.997	83.716	.000	.780	.158		.470	1.090	
c3	Equal variances assumed	.060	.795	3.168	98	.002	.540	.171		.201	.879	
	Equal variances not assumed			3.168	97.964	.002	.540	.171		.201	.879	
c4	Equal variances assumed	.007	.938	4.410	98	.000	.840	.145		.362	.928	
	Equal variances not assumed			4.410	97.568	.000	.840	.145		.362	.928	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
c5	59.147	.000	4.893	98	.000	.720	.147	.428	1.012	
			4.893	82.925	.000	.720	.147	.428	1.014	
c6	2.430	.122	6.773	98	.000	.980	.145	.693	1.267	
			6.773	95.524	.000	.980	.145	.693	1.267	
c7	.748	.389	8.492	98	.000	1.180	.139	.904	1.458	
			8.492	97.283	.000	1.180	.139	.904	1.458	
c8	.119	.731	8.533	98	.000	1.100	.168	.768	1.434	
			8.533	97.852	.000	1.100	.168	.768	1.434	
c9	52.257	.000	4.115	98	.000	.740	.180	.383	1.097	
			4.115	72.309	.000	.740	.180	.382	1.098	
c10	35.290	.000	4.438	98	.000	.780	.171	.420	1.100	
			4.438	87.869	.000	.780	.171	.418	1.102	
c11	3.585	.062	2.09	98	.035	.040	.192	-.340	.420	
			2.09	95.706	.035	.040	.192	-.340	.420	
c12	.938	.335	3.291	98	.001	.580	.176	.230	.930	
			3.291	97.192	.001	.580	.176	.230	.930	
c13	10.559	.002	6.199	98	.000	1.040	.188	.707	1.373	
			6.199	88.036	.000	1.040	.188	.707	1.373	
c14	55.559	.000	4.525	98	.000	.860	.190	.483	1.237	
			4.525	89.880	.000	.860	.190	.481	1.239	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
c15	Equal variances assumed Equal variances not assumed	7.983 .006	5.725 5.725	98 84.405	.000 .000	.800 .800	.140 .140	.523 .522	1.077 1.078	
c16	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.715 .183	6.781 6.781	98 97.987	.000 .000	1.240 1.240	.183 .183	.876 .876	1.804 1.804	
c17	Equal variances assumed Equal variances not assumed	15.973 .000	5.823 5.823	98 76.885	.000 .000	.820 .820	.148 .148	.531 .530	1.108 1.110	
c18	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.899 .104	4.893 4.893	98 97.950	.000 .000	.720 .720	.147 .147	.428 .428	1.012 1.012	
c19	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.417 .022	2.028 2.028	98 94.888	.045 .045	.300 .300	.148 .148	.007 .007	.583 .583	
c20	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.438 .122	5.047 5.047	98 97.919	.000 .000	.760 .760	.151 .151	.481 .481	1.059 1.059	
c21	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.545 .462	5.031 5.031	98 98.481	.000 .000	.600 .600	.119 .119	.363 .363	.837 .837	
c22	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.897 .172	6.349 6.349	98 93.598	.000 .000	.780 .780	.123 .123	.538 .538	1.024 1.024	
d1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	23.870 .000	12.437 12.437	98 88.505	.000 .000	1.320 1.320	.108 .108	1.108 1.108	1.531 1.531	
d2	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.309 .255	4.942 4.942	98 88.928	.000 .000	.720 .720	.148 .148	.431 .430	1.008 1.010	

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
d3	Equal variances assumed	.033	.866	4.367	98	.000	.720	.165	.383	1.047
	Equal variances not assumed			4.367	95.229	.000	.720	.165	.383	1.047
d4	Equal variances assumed	.029	.864	5.758	98	.000	.940	.163	.616	1.284
	Equal variances not assumed			5.758	96.500	.000	.940	.163	.616	1.284
d5	Equal variances assumed	8.375	.005	3.508	98	.001	.560	.180	.243	.877
	Equal variances not assumed			3.508	90.126	.001	.560	.180	.243	.877
d6	Equal variances assumed	5.019	.027	2.444	98	.016	.480	.188	.086	.834
	Equal variances not assumed			2.444	94.038	.016	.480	.188	.086	.834
d7	Equal variances assumed	4.395	.039	6.859	98	.000	.940	.141	.660	1.220
	Equal variances not assumed			6.859	92.573	.000	.940	.141	.660	1.220
d8	Equal variances assumed	2.887	.092	6.908	98	.000	.980	.142	.698	1.262
	Equal variances not assumed			6.908	93.932	.000	.980	.142	.698	1.262
d9	Equal variances assumed	49.908	.000	4.023	98	.000	.740	.184	.375	1.105
	Equal variances not assumed			4.023	74.515	.000	.740	.184	.374	1.106
d10	Equal variances assumed	12.240	.001	6.112	98	.000	.980	.160	.662	1.288
	Equal variances not assumed			6.112	83.749	.000	.980	.160	.661	1.289
d11	Equal variances assumed	87.098	.000	5.102	98	.000	.880	.172	.538	1.222
	Equal variances not assumed			5.102	69.111	.000	.880	.172	.536	1.224
d12	Equal variances assumed	16.932	.000	7.214	98	.000	1.040	.144	.754	1.328
	Equal variances not assumed			7.214	77.832	.000	1.040	.144	.753	1.327

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference			Lower	Upper
d13	Equal variances assumed	.000	4.683	98	.000	.740	.159			.425	1.055
	Equal variances not assumed		4.683	78.308	.000	.740	.159			.424	1.058
d14	Equal variances assumed	.000	7.203	98	.000	1.080	.150			.782	1.378
	Equal variances not assumed		7.203	71.053	.000	1.080	.150			.781	1.379
d15	Equal variances assumed	.017	3.614	98	.000	.820	.172			.280	.980
	Equal variances not assumed		3.614	92.987	.000	.820	.172			.279	.981
d16	Equal variances assumed	.000	6.813	98	.000	.700	.103			.498	.904
	Equal variances not assumed		6.813	89.835	.000	.700	.103			.498	.904
d17	Equal variances assumed	.051	1.487	98	.140	.280	.175			-.087	.607
	Equal variances not assumed		1.487	95.728	.140	.280	.175			-.087	.607
d18	Equal variances assumed	.001	5.584	98	.000	.700	.125			.451	.949
	Equal variances not assumed		5.584	91.215	.000	.700	.125			.451	.949
d19	Equal variances assumed	.398	3.949	98	.000	.740	.187			.388	1.112
	Equal variances not assumed		3.949	95.484	.000	.740	.187			.388	1.112
e1	Equal variances assumed	.005	1.748	98	.084	.280	.180			-.038	.598
	Equal variances not assumed		1.748	88.681	.084	.280	.180			-.039	.598
e2	Equal variances assumed	.749	.550	98	.584	.080	.145			-.208	.389
	Equal variances not assumed		.550	95.720	.584	.080	.145			-.209	.389
e3	Equal variances assumed	.006	.983	98	.380	.140	.182			-.182	.462
	Equal variances not assumed		.983	79.167	.391	.140	.182			-.183	.463

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
e4 Equal variances assumed	33.755	.000	6.226	98	.000	.820	.132	.559	1.081
Equal variances not assumed			6.226	76.308	.000	.820	.132	.558	1.082
e5 Equal variances assumed	15.838	.000	3.975	98	.000	.840	.161	.320	.960
Equal variances not assumed			3.975	69.544	.000	.840	.161	.320	.960
e6 Equal variances assumed	1.660	.201	1.677	98	.097	1.040	.620	-.161	2.271
Equal variances not assumed			1.677	52.044	.100	1.040	.620	-.206	2.265
e7 Equal variances assumed	.701	.404	2.605	98	.008	.380	.135	.111	.649
Equal variances not assumed			2.605	66.813	.008	.380	.135	.111	.649
e8 Equal variances assumed	8.201	.005	2.087	98	.039	.320	.153	.016	.624
Equal variances not assumed			2.087	73.828	.040	.320	.153	.014	.628
e9 Equal variances assumed	6.823	.010	1.152	98	.252	.180	.156	-.130	.490
Equal variances not assumed			1.152	91.280	.252	.180	.156	-.130	.490
e10 Equal variances assumed	.275	.601	4.353	98	.000	.720	.165	.392	1.048
Equal variances not assumed			4.353	95.697	.000	.720	.165	.392	1.048
e11 Equal variances assumed	.192	.663	1.114	98	.268	.160	.144	-.125	.445
Equal variances not assumed			1.114	97.911	.268	.160	.144	-.125	.445
e12 Equal variances assumed	.813	.369	4.451	98	.000	.660	.146	.368	.954
Equal variances not assumed			4.451	97.873	.000	.660	.146	.366	.954
e13 Equal variances assumed	2.216	.140	.815	98	.417	.140	.172	-.201	.481
Equal variances not assumed			.815	94.207	.417	.140	.172	-.201	.481

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
e14	Equal variances assumed	2.003	.160	3.388	98	.001	.460	.135	.191	.728
	Equal variances not assumed			3.388	97.984	.001	.460	.135	.191	.728
e15	Equal variances assumed	8.383	.005	3.354	98	.001	.440	.131	.160	.700
	Equal variances not assumed			3.354	82.891	.001	.440	.131	.178	.701
e16	Equal variances assumed	6.582	.012	2.405	98	.018	.380	.158	.087	.693
	Equal variances not assumed			2.405	93.051	.018	.380	.158	.068	.694
e17	Equal variances assumed	19.197	.000	2.828	98	.006	.440	.156	.131	.749
	Equal variances not assumed			2.828	81.981	.006	.440	.156	.130	.750
e18	Equal variances assumed	34.594	.000	1.589	98	.115	.280	.176	-.070	.630
	Equal variances not assumed			1.589	78.746	.116	.280	.176	-.071	.631
e19	Equal variances assumed	5.183	.025	3.740	98	.000	.640	.171	.300	.980
	Equal variances not assumed			3.740	89.580	.000	.640	.171	.300	.980
e20	Equal variances assumed	14.073	.000	1.775	98	.079	.340	.192	-.040	.720
	Equal variances not assumed			1.775	83.859	.079	.340	.192	-.041	.721

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
e21	Equal variances assumed	25.105	.000	4.565	98	.000	.780	.171	.441	1.119	
	Equal variances not assumed			4.565	70.837	.000	.780	.171	.439	1.121	
e22	Equal variances assumed	4.371	.039	3.878	98	.000	.800	.208	.391	1.209	
	Equal variances not assumed			3.878	98.064	.000	.800	.208	.391	1.209	
e23	Equal variances assumed	.161	.689	2.546	98	.012	.500	.196	.110	.890	
	Equal variances not assumed			2.546	98.805	.012	.500	.196	.110	.890	
e24	Equal variances assumed	7.531	.007	1.985	98	.050	.300	.151	.000	.900	
	Equal variances not assumed			1.985	83.512	.050	.300	.151	-.001	.801	
e25	Equal variances assumed	2.513	.116	2.127	98	.036	-.380	.179	-.734	-.028	
	Equal variances not assumed			2.127	87.873	.036	-.380	.179	-.734	-.028	
e26	Equal variances assumed	10.459	.002	4.124	98	.000	.640	.155	.332	.948	
	Equal variances not assumed			4.124	72.878	.000	.640	.155	.331	.949	
e27	Equal variances assumed	4.696	.033	2.779	98	.007	.440	.158	.128	.754	
	Equal variances not assumed			2.779	98.582	.007	.440	.158	.128	.754	

ตารางที่ 2ก: ตัวแปรต้น

	รวม✓	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี	40-55 ปี	1-5 ปี	8-10 ปี	11-14 ปี	Management-Executive3	Officer 3 - Officer 1
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านการติดต่อสาธารณะในองค์กร	1.82	1.88	1.75	2.03	1.84	1.75	1.86	1.89	1.88	1.80	1.74	1.77
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.87	1.72	1.81	1.91	1.88	1.80	1.45	1.72	1.58	1.72	1.85	1.84
ด้านการทำในสิ่งที่มีงาน	1.83	1.88	1.87	1.93	1.86	1.87	1.82	1.96	1.87	1.85	1.80	1.84
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	1.80	1.88	1.83	1.97	1.86	1.79	1.55	1.88	1.73	2.08	1.81	1.89
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	1.70	1.86	1.71	1.78	1.88	1.71	1.71	1.89	1.70	1.92	1.84	1.88
ด้านแรงจูงใจ	1.87	1.85	1.88	1.84	1.88	1.81	1.47	1.70	1.80	1.83	1.83	1.89

ตารางที่ 2ก: ตัวแปรต้น

	Worker 3 - Worker 1	ส่วนปฏิบัติการ	ส่วนการเงินและการจัดการ	ส่วนการขายและการตลาด	สมุทรปราการ	ปทุมธานี	อยุธยา
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ด้านการติดต่อสาธารณะในองค์กร	1.91	1.83	1.89	1.79	1.89	1.77	2.10
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1.70	1.87	1.85	1.81	1.53	1.67	1.90
ด้านการทำในสิ่งที่มีงาน	1.93	1.83	2.07	1.73	1.88	1.80	2.09
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	1.93	1.89	1.86	2.01	1.81	1.85	2.11
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	1.87	1.67	1.94	1.78	1.74	1.59	1.74
ด้านแรงจูงใจ	1.84	1.88	1.88	1.89	1.63	1.88	1.74

ตารางที่ 2ข: ตัวแปรต้น

	รวม	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	.50	.50	.49	.39	.51	.49
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.55	.53	.56	.49	.53	.57
ด้านการดำเนินงาน	.47	.49	.43	.40	.49	.43
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	.51	.49	.52	.42	.47	.56
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	.40	.41	.39	.42	.38	.45
ด้านแรงจูงใจ	.37	.36	.38	.51	.37	.32

ตารางที่ 2ข: ตัวแปรต้น

	40-55 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11-14 ปี	Management- Executives3	Officer 3 - Officer 1	Worker 3 - Worker 1
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	.61	.50	.46	.73	.46	.48	.54
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.57	.56	.51	.62	.61	.54	.54
ด้านการดำเนินงาน	.55	.49	.41	.38	.41	.44	.51
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	.66	.48	.52	.83	.63	.45	.55
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	.41	.40	.39	.70	.41	.38	.43
ด้านแรงจูงใจ	.35	.40	.29	.31	.38	.39	.34

ตารางที่ 2ข: ตัวแปรต้น

	ส่วนปฏิบัติการ	ส่วนการเงินและการจัดการ	ส่วนการขายและการตลาด	ส่วนปฏิบัติการ	ปัจจัยอื่นๆ	อื่นๆ
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	.51	.38	.45	.50	.44	.46
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.55	.49	.50	.57	.52	.47
ด้านการทำในสิ่งพนักงาน	.48	.29	.42	.45	.45	.47
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	.52	.37	.64	.58	.44	.45
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	.40	.34	.33	.41	.39	.38
ด้านแรงจูงใจ	.37	.30	.47	.35	.40	.36

ตารางที่ 3ก: ตัวแปรอิสระ

	รวม	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี	40-49 ปี	5-10 ปี	6-10 ปี	11-14 ปี	Management-Executive3	Officer 3 - Officer 1	Worker 3 - Worker 1
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	1.85	1.70	1.60	1.49	1.62	1.73	1.71	1.84	1.67	1.70	1.96	1.57	1.68
✓พฤติกรรมการทำในสิ่งผิด	2.32	2.38	2.28	2.17	2.36	2.27	2.26	2.34	2.26	2.55	2.34	2.30	2.34
พฤติกรรมการไม่ใส่ใจกับกฎ	2.19	2.27	2.10	2.14	2.19	2.20	2.16	2.19	2.17	2.58	2.24	2.13	2.24
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	1.93	2.00	1.85	1.80	1.95	1.92	1.71	1.98	1.81	2.05	2.07	1.88	1.95
พฤติกรรมการดำเนินการในหน้าที่	2.14	2.18	2.10	1.89	2.18	2.10	2.12	2.18	2.04	2.42	2.22	2.09	2.18

ตารางที่ 3ก: ตัวแปรอิสระ

	ส่วนปฏิบัติการ	ส่วนการเงินและการจัดการ	ส่วนการขยายและการตลาด	ส่วนปฏิบัติการ	ประจําปี	อื่นๆ
	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	1.63	1.73	1.91	1.69	1.56	1.69
พฤติกรรมการทำในสิ่งผิด	2.31	2.30	2.45	2.32	2.28	2.37
พฤติกรรมการไม่ใส่ใจกับกฎ	2.18	2.16	2.35	2.20	2.07	2.31
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	1.94	1.88	1.79	1.80	2.03	2.01
พฤติกรรมการดำเนินการในหน้าที่	2.14	2.01	2.25	2.10	2.13	2.22

ตารางที่ 3ข: ตัวแปรอิสระ

	รวม	ชาย	หญิง	ต่ำกว่า 20 ปี	20-29 ปี	30-39 ปี	40-55 ปี
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.42	.41	.43	.41	.44	.38	.50
พฤติกรรมการทำในสิ่งผู้อื่น	.38	.39	.37	.44	.38	.39	.50
พฤติกรรมการยอมรับน้ำใจนักศึกษา	.43	.45	.40	.49	.42	.44	.50
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.50	.51	.48	.50	.51	.47	.58
พฤติกรรมการดำเนินนโยบายที่	.40	.42	.37	.42	.38	.39	.48

ตารางที่ 3ข: ตัวแปรอิสระ

	1-5 ปี	6-10 ปี	11-14 ปี	Management- Executive3	Officer 3 - Officer 1	Worker 3 - Worker 1	ส่วนปฏิบัติการ	ส่วนการเงิน
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน n	ส่วนเบี่ยงเบน n
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.43	.40	.30	.40	.40	.41	.42	.45
พฤติกรรมการทำในสิ่งผู้อื่น	.39	.36	.27	.42	.38	.41	.39	.38
พฤติกรรมการยอมรับน้ำใจนักศึกษา	.44	.41	.26	.44	.41	.45	.44	.38
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.50	.48	.43	.42	.51	.50	.51	.41
พฤติกรรมการดำเนินนโยบายที่	.40	.38	.34	.32	.34	.48	.41	.25

ตารางที่ 3ข: ตัวแปรอิสระ

	ส่วนการขาดและการพลาด ๓	สูญพรากการ	ปรารภเงินกู้	อยู่ชยา
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	.37	.43	.40	.42
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น	.32	.37	.36	.43
พฤติกรรมการมีน้ำใจแก่ผู้อื่น	.35	.39	.44	.45
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	.42	.48	.51	.48
พฤติกรรมการสํานึกในพระกัที่	.38	.38	.38	.45

Run MATRIX procedure:

Correlations for Set-1

	x1	x2	x3	x4	x5	x6
x1	1.0000	.7349	.5437	.6228	.3850	.3654
x2	.7349	1.0000	.5938	.7264	.4183	.4551
x3	.5437	.5938	1.0000	.5966	.5310	.4481
x4	.6228	.7264	.5966	1.0000	.4057	.4973
x5	.3850	.4183	.5310	.4057	1.0000	.5302
x6	.3654	.4551	.4481	.4973	.5302	1.0000

Correlations for Set-2

	y1	y2	y3	y4	y5
y1	1.0000	.3337	.3689	.4342	.3654
y2	.3337	1.0000	.5661	.3923	.5777
y3	.3689	.5661	1.0000	.3549	.5026
y4	.4342	.3923	.3549	1.0000	.5890
y5	.3654	.5777	.5026	.5890	1.0000

Correlations Between Set-1 and Set-2

	y1	y2	y3	y4	y5
x1	.1568	.2548	.2343	.3610	.2512
x2	.2416	.2796	.2505	.4430	.2339
x3	.1775	.2667	.1853	.3419	.2096
x4	.2690	.4110	.3369	.3640	.2887
x5	.1321	.1968	.1261	.1271	.0947
x6	.1317	.1600	.0821	.1341	.0421

Canonical Correlations

1	.517
2	.306
3	.181
4	.079
5	.018

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	.638	155.902	30.000	.000
2	.871	47.851	20.000	.000
3	.961	13.812	12.000	.313
4	.993	2.289	6.000	.891
5	1.000	.107	2.000	.948

Standardized Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3	4	5
x1	-.035	-.114	1.065	.277	-.968
x2	-.471	-1.088	-.786	-.915	.410
x3	-.231	-.407	.064	1.139	.594
x4	-.535	1.318	.205	-.310	.134
x5	.073	.514	-.148	-.127	.321
x6	.204	-.081	-.723	.361	-.912

Raw Canonical Coefficients for Set-1

	1	2	3	4	5
x1	-.069	-.227	2.125	.552	-1.932
x2	-.864	-1.993	-1.439	-1.676	.752
x3	-.496	-.875	.138	2.447	1.276
x4	-1.046	2.581	.401	-.607	.263
x5	.180	1.279	-.368	-.315	.798
x6	.554	-.218	-1.959	.978	-2.473

Standardized Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3	4	5
y1	-.053	.247	-.678	-.382	.812
y2	-.419	.715	-.476	.857	-.369
y3	-.211	.184	.354	-1.044	-.583
y4	-.753	-.967	-.179	.129	-.354
y5	.219	.162	1.070	.194	.887

Raw Canonical Coefficients for Set-2

	1	2	3	4	5
y1	-.126	.587	-1.612	-.908	1.930
y2	-1.092	1.866	-1.242	2.235	-.964
y3	-.490	.426	.821	-2.423	-1.353
y4	-1.505	-1.933	-.358	.258	-.707
y5	.549	.406	2.687	.488	2.228

Canonical Loadings for Set-1

	1	2	3	4	5
x1	-.737	-.145	.329	.114	-.469
x2	-.899	-.278	-.207	-.149	-.131

x3	-.718	-.092	-.103	.656	.154
x4	-.905	.383	-.083	.005	-.139
x5	-.369	.291	-.333	.268	.006
x6	-.354	.128	-.639	.334	-.576

Cross Loadings for Set-1

	1	2	3	4	5
x1	-.381	-.044	.059	.009	-.008
x2	-.465	-.085	-.037	-.012	-.002
x3	-.372	-.028	-.019	.052	.003
x4	-.468	.117	-.015	.000	-.002
x5	-.191	.089	-.060	.021	.000
x6	-.183	.039	-.115	.026	-.010

Canonical Loadings for Set-2

	1	2	3	4	5
y1	-.517	.193	-.393	-.354	.644
y2	-.725	.616	.046	.301	-.055
y3	-.625	.418	.309	-.557	-.172
y4	-.886	-.419	.096	.043	.170
y5	-.592	.188	.620	.101	.469

Cross Loadings for Set-2

	1	2	3	4	5
y1	-.268	.059	-.071	-.028	.011
y2	-.375	.188	.008	.024	-.001
y3	-.323	.128	.056	-.044	-.003
y4	-.458	-.128	.017	.003	.003
y5	-.306	.057	.112	.008	.008

Redundancy Analysis:

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.491
CV1-2	.059
CV1-3	.115
CV1-4	.108
CV1-5	.102

Proportion of Variance of Set-1 Explained by Opposite Can.Var.

	Prop Var
CV2-1	.131
CV2-2	.006
CV2-3	.004
CV2-4	.001
CV2-5	.000

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Its Own Can. Var.

	Prop Var
CV2-1	.464
CV2-2	.160
CV2-3	.129
CV2-4	.108
CV2-5	.139

Proportion of Variance of Set-2 Explained by Opposite Can. Var.

	Prop Var
CV1-1	.124
CV1-2	.015
CV1-3	.004
CV1-4	.001
CV1-5	.000

----- END MATRIX -----

Correlations

	ด้านการติดต่อ สาธารณะในองค์กร	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ด้านการทำในสิ่งที่พนักงาน ไม่	ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร มี	ด้านความพร้อมของเทคโนโลยี ที่ใช้ภายในองค์กร	ด้านแรงจูงใจ
ด้านการติดต่อสาธารณะในองค์กร Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 354	.735** .000 354	.544** .000 354	.823** .000 354	.385** .000 354	.385** .000 354
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.735** .000 354	1 .000 354	.594** .000 354	.728** .000 354	.418** .000 354	.455** .000 354
ด้านการทำในสิ่งที่พนักงาน Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.544** .000 354	.594** .000 354	1 .000 354	.587** .000 354	.531** .000 354	.448** .000 354
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.823** .000 354	.728** .000 354	.587** .000 354	1 .000 354	.408** .000 354	.497** .000 354
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยี ที่ใช้ภายในองค์กร Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.385** .000 354	.418** .000 354	.531** .000 354	.408** .000 354	1 .000 354	.530** .000 354
ด้านแรงจูงใจ Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.385** .000 354	.455** .000 354	.448** .000 354	.497** .000 354	.530** .000 354	1 .000 354
พฤติกรรมในการมีส่วนร่วมเพื่อ Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.157** .003 354	.242** .000 354	.178** .001 354	.288** .000 354	.132* .013 354	.132* .013 354
พฤติกรรมในการทำในสิ่งที่ผู้อื่น Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.255** .000 354	.280** .000 354	.267** .000 354	.411** .000 354	.197** .000 354	.180** .003 354

Correlations

	ด้านการสละสิทธิ์ สาธารณชน	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	ด้านการเข้าถึงพนักงาน	ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร	ด้านความพึงพอใจของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร	ด้านแรงจูงใจ
พฤติกรรมความมีใจรักที่พา	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.250** .000 354	.185** .000 354	.337** .000 354	.128* .018 354	.082 .123 354
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.381** .000 354	.443** .000 354	.342** .000 354	.384** .000 354	.127* .017 354
พฤติกรรมความเข้าใจในหน้าที่	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.251** .000 354	.234** .000 354	.210** .000 354	.289** .000 354	.042 .430 354

Correlations

	พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	พฤติกรรมการค้าในฝั่งผู้ยื่น	พฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา	พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	พฤติกรรมความสามัคคีในหน้า
ด้านการติดต่อสอบถามในองค์					
ม					
	Pearson Correlation	.255**	.234**	.381**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354
ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
จ					
	Pearson Correlation	.242**	.250**	.443**	.234**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354
ด้านการทำในสิ่งพหุงาน					
	Pearson Correlation	.178**	.189**	.342**	.210**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354
ด้านอำนาจและอิทธิพลในองค์กร					
ร					
	Pearson Correlation	.268**	.337**	.384**	.289**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354
ด้านความพร้อมของเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร					
	Pearson Correlation	.132*	.126*	.127*	.095
	Sig. (2-tailed)	.013	.018	.017	.075
	N	354	354	354	354
ด้านแรงจูงใจ					
	Pearson Correlation	.132*	.082	.134*	.042
	Sig. (2-tailed)	.013	.123	.012	.430
	N	354	354	354	354
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ					
	Pearson Correlation	1	.368**	.434**	.365**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354
พฤติกรรมการค้าในฝั่งผู้ยื่น					
	Pearson Correlation	.334**	.568**	.392**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	354	354	354	354

Correlations

		พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ	พฤติกรรมการทำสิ่งผิดอื่น	พฤติกรรมความมีใจรักกีฬา	พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	พฤติกรรมการเข้ามามีส่วนร่วม
พฤติกรรมการมีใจรักกีฬา	Pearson Correlation	.369**	.569**	1	.359**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	354	354	354	354	354
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ	Pearson Correlation	.434**	.392**	.355**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	354	354	354	354	354
พฤติกรรมการเข้ามามีส่วนร่วม	Pearson Correlation	.365**	.578**	.503**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	354	354	354	354	354

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวฉัตรนภา พันธุ์สุวรรณกิจ
วันเดือนปีเกิด	4 พฤศจิกายน 2514
สถานที่เกิด	อำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	9/67 ซอยศรีสุริโยทัย ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายบุคคล
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท อาร์มสตรองรับเบอร์ แอนด์ เคมีคัลโปรดักส์ จำกัด 591 หมู่ 17 ซอยบางพลี-พัฒนา ถนนเทพารักษ์ ตำบล บางเสาธง กิ่งอำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2533	มัธยมศึกษา จากโรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม เขตบางรัก จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2537	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) ภาควิชามัธยมศึกษา จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2548	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการวิจัยและสถิติ ทางการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ