

รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

MODEL OF DEVELOPING ORGANIZATION COMMITMENT OF TEACHERS IN THE
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 7 SCHOOLS

จิรภา อินจันทร์สุข¹ และทองหล่อ วงษ์อินทร์²

Jirapa Injansook¹ and Tonglaw Wong - In²

¹ หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

² หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาค่าประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู 2) พัฒนา
รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของ
ครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 6 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 และแบบประเมิน
รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความตรงตาม
ประเด็นการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 7 จำนวน 335 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์เนื้อหา และการสนทนากลุ่มจาก
ผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1)
ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ด้านความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงาน 3) ด้านการ
ดำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร 4) ด้านโอกาสความก้าวหน้า 5) ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และ
6) ด้านความพึงพอใจในองค์กร

2. รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรที่พัฒนาประกอบด้วยโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่
หน่วยงานสามารถจัดขึ้นได้ในสถานศึกษาจำนวน 35 กิจกรรม

3. ครูและผู้บริหารได้ประเมินรูปแบบแล้วว่ามีค่าความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความตรงตาม
ประเด็นการพัฒนา อยู่ในระดับมาก

ABSTRACT

The objectives of this research were to 1) analyze the factors organization
commitment of teachers 2) construct model of organization commitment of teachers in
schools 3) evaluate the model of development of organization commitment of teachers.
The tools of this research consisted of questionnaire 6 factors that had reliability 0.95 , and
the questionnaire evaluate for appropriate, possibility, content validity of model. The

stratified random sampling was in this study consisted of 335 respondents who were the teachers in schools under the secondary educational service area office 7. The percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis were used to analyze the data and focus group .

The research were as follows:

1. Exploratory factor analysis of organization commitment of teachers in schools consisted 6 factors which were: acceptance of the goals and values of the organization, dedicated to work for the success of the organization, maintain a membership in the organization, opportunities and quality of life and satisfaction in organization.

2. The developing of organization commitment of model consisted of organization can make 35 projects/activities in schools.

3. Teachers and executive officer evaluated the model that are appropriate, possibility and content validity in the high level.

คำสำคัญ

รูปแบบ การพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร

Keywords

Model, Developing, Organization Commitment

ความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งหน่วยงานต่างๆ ให้ความสำคัญยิ่งโดยเฉพาะยุคเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่จะทำให้มีการทำงานทุ่มเทเพื่อให้หน่วยงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นักจิตวิทยาและนักพัฒนาองค์กรทั้งหลายต่างให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในวงการธุรกิจ และในองค์กรของรัฐ เพราะขีดความสามารถในการแข่งขัน บุคลากรมีความแตกต่างในแง่อายุ การศึกษา ค่านิยม วัฒนธรรม และความคาดหวัง องค์กรจะพัฒนาบุคลากรให้มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และมีความสุขกับงาน (Employee satisfaction) การสร้างความสัมพันธ์อย่างมีพันธะสัญญาต่อกัน (commitment) การทำให้บุคลากรจงรักภักดี (loyalty) องค์กรใดจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายปัจจัย ทรัพยากรมนุษย์ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพและเป็นกำลังสำคัญในการนำพาองค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงนับได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนขุมทรัพย์ที่มีค่ามหาศาล ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรต้องชะงักงันคือ ความผูกพันในองค์กรที่เริ่มลดลง “เดล คาร์เนกี” บริษัทพัฒนาศักยภาพผู้นำระดับโลกที่เน้นความสำคัญกับปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

องค์การธุรกิจไทยควรหันมาให้ความสนใจมากที่สุดคือปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การ โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มคนรุ่นใหม่ อย่าง Gen Y (กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508-2522 อายุ 29-43 ปี มีลักษณะพฤติกรรมชอบอะไรก็ทำ ไม่ต้องเป็นทางการให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (work-life Balance) มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้างพร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง) เนื่องจากคนกลุ่มนี้มักให้ความสำคัญกับอิสระและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันเขาก็ต้องการความท้าทายในชีวิตและอาชีพการงานมากกว่าการอดทนทำงานในสภาวะแวดล้อมที่ไม่ต้องการ ปัจจัยเช่นนี้ ทำให้การสร้างผูกพันของพนักงานและองค์การในปัจจุบันเป็นไปได้ยากขึ้น ส่งผลให้การเปลี่ยนงาน (turnover rate) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย (ปริยกร มิระพันธุ์, 2556)

ความผูกพันต่อองค์การหมายถึงความรู้สึกการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ การธำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ตลอดจนมีความจงรักภักดีและรักษาภาพลักษณ์ขององค์การในทางที่ดี (Kanter, 1986) (Steers, 1991) (Porter et al., 1974) (Mowday et al., 1979)

ความผูกพันต่อองค์การเป็นการทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เกิดความผูกพันต่องาน เพราะงานนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ เป็นลักษณะสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จรุ่งเรือง ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือความเสื่อมสลายและไร้ประสิทธิภาพขององค์การได้ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความผูกพันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์การต้องตระหนักและระลึกถึงอยู่เสมอ ๆ ว่าทำอะไรจึงจะสามารถสร้างหรือส่งเสริมระดับความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทีมงาน

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ของ Steers (1997), Meyer and Allen (1997), Buchanan (1974), Porter and Lawler (1987) Preuss and Lautsch, (2002), Chalofsky (2003) ประกอบด้วย 1. การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ 2. ความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ 3. การธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ 4. โอกาสความก้าวหน้า 5. คุณภาพชีวิตการทำงาน และ 6. ความพึงพอใจในองค์การ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติการศึกษาฉบับนี้ได้มุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดการศึกษาจะประสบผลสำเร็จเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในตัวครูหลายอย่างและองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ความผูกพันต่อองค์การของครู ซึ่งจะเป็แรงผลักดันสำคัญที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานในสถานศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ในปัจจุบัน พบว่า การปฏิบัติงานของครู ยังไม่สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งอาจเนื่องมาจากครูยังไม่เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง ดังนั้นการแก้ไขปัญหานั้นจึงควรมีวิธีการอย่างไรให้ครูได้อุทิศตนทั้งด้านร่างกายและจิตใจอย่างเต็มที่และมีความผูกพันต่อองค์การเพราะถ้าครูมีความผูกพันต่อองค์การย่อมจะส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สาธิต รื่นเรืองใจ, 2549) และธารวิทย์ เสวกครุณทร (2557) ทั้ง 2 ท่านได้วิจัยแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของอาจารย์พบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์การได้แก่พฤติกรรมผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ความไว้วางใจต่อองค์การ ความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในการทำงานที่พอจะเป็นแนวทางในการค้นหาคำตอบประกอบ

ของความผูกพันต่อองค์การของครูได้บ้าง ในขณะที่เดียวกันครูในสังกัดสำนักงานพื้นฐานมีจำนวนมากและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณภาพการศึกษาไทย ซึ่งจะต้องมีครูที่มีความผูกพันต่อองค์การจึงจะทำให้ภารกิจที่สำคัญของชาติประสบความสำเร็จและยั่งยืนได้ ผู้วิจัยจึงได้สร้างรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

ความผูกพันต่อองค์การของครูมีองค์ประกอบที่สำคัญใดบ้าง มีรูปแบบในการพัฒนาอย่างไร และรูปแบบที่สร้างขึ้นนั้นจะสามารถนำไปใช้ได้กับสถานศึกษาเพียงใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อหาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครู
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู มีวิธีการ ดังนี้
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร เป็นครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 คือ ครูจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 722 คน จังหวัดสระแก้วจำนวน 550 คน จังหวัดนครนายกจำนวน 784 คนรวมทั้งสิ้นมีจำนวน 2,056 คน กลุ่มตัวอย่างคำนวณได้จากสูตรของยามานะ (Yamane, 1973) ได้จำนวน 335 คนสุ่มแบบแบ่งชั้นและเลือกตามอัตราส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การของครูมี 6 ด้าน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 55 ข้อ โดยมีการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์จัดกลุ่มความผูกพันต่อองค์การ 6 ด้านแล้วนำมาสร้างนิยามปฏิบัติการจัดทำข้อคำถาม และตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ โดยผู้เชี่ยวชาญมีค่าความสอดคล้องรายข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.70-1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยวิธีหาค่าสัมฤทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามสูตรของ Cronbach (Cronbach, 1990) โดยมี มีค่าความเชื่อมั่นรายด้านและทั้งฉบับดังนี้

ด้านการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ เท่ากับ 0.83

ด้านความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ เท่ากับ 0.89

ด้านการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ เท่ากับ 0.87

ด้านโอกาสความก้าวหน้า เท่ากับ 0.85

ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน เท่ากับ 0.85

ด้านความพึงพอใจในองค์การ เท่ากับ 0.87

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์
องค์ประกอบแบบสำรวจ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู มีขั้นตอนดำเนินการ
โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัย การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของ
ครู รวบรวมรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู ในแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 การ
สนทนากลุ่ม (focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อ
องค์กรของครู สรุปข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มและนำมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อ
องค์กรของครู

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู มีขั้นตอนดำเนินการ
โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 100 คน โดยเลือกจากครูและผู้บริหารในโรงเรียนในจังหวัดสระแก้ว
ปราจีนบุรี และจังหวัดนครนายกโดยมีครูจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 722 คน จังหวัดสระแก้วจำนวน 550
คน จังหวัดนครนายกจำนวน 784 คนรวมทั้งสิ้นมีจำนวน 2,056 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบได้ประเมินความเหมาะสม
ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ได้ตรงตามประเด็น ตามรูปแบบที่สร้างขึ้นแล้ว

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วยการบริหารงาน
ขององค์กรเป็นการบริหารงานที่เหมาะสมในสถานการณ์ปัจจุบัน วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่เห็นด้วย
และยอมรับ ภูมิใจที่เป็นบุคลากรในองค์กรนี้ องค์กรนี้ได้รับการยอมรับจากสังคม องค์กรนี้สามารถ
แข่งขันกับองค์กรอื่นในด้านเดียวกันได้ การดำเนินงานในองค์กรมีคุณค่าต่อเด็กและเยาวชนของชาติ
องค์กรมีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหาสังคมและของประเทศชาติ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเกินเวลา
ให้กับองค์กรแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่าและการทุ่มเทให้กับงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งาน
บรรลุผลสำเร็จ

องค์ประกอบที่ 2 ความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สถานที่ทำงานของท่าน
เหมาะสมและเป็นผลดีต่อสุขภาพ มีความมั่นใจในระบบรายได้และค่าตอบแทน องค์กรมีความก้าวหน้า
และมั่นคงในงาน บุคลากรภายในองค์กรมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ได้ทำงานโดยมีความสมดุลระหว่างชีวิตการ
ปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเพียงพอกับค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน องค์กรมี
ระบบการพิจารณาค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรมและพึงพอใจกับสวัสดิการต่างๆที่ได้รับ

องค์ประกอบที่ 3 การธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ประกอบด้วย ความตั้งใจ
ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรค ตั้งใจปฏิบัติงานถ้าได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงาน
ในหน้าที่รับผิดชอบ มีความหวังใจในความเป็นไปและความอยู่รอดขององค์กร ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่

สูงขึ้นเมื่อขยันและตั้งใจปฏิบัติงาน องค์การให้หลักประกันในการปฏิบัติงานและความคุ้มครองครูและ
องค์การสร้างความภาคภูมิใจสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 โอกาสความก้าวหน้า ประกอบด้วยคิดว่าประสบความสำเร็จในตำแหน่ง
หน้าที่การงานแล้ว องค์การของท่านมีระบบการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนและโปร่งใส มีผลงาน
เป็นที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ระบบการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมและ องค์การมีการ
วางแผนเกี่ยวกับการป้องกันภัยพิบัติต่างๆ

องค์ประกอบที่ 5 คุณภาพชีวิตการทำงาน ประกอบด้วยสร้างความเชื่อมั่นว่ามีความสุขในการ
ปฏิบัติงานและรักที่จะปฏิบัติงานอยู่ที่องค์การนี้ต่อไป สร้างแรงบันดาลใจให้จะไม่เปลี่ยนไปอยู่ที่อื่นแม้ที่อื่น
จะดีกว่า การทำให้ครูสามารถปรับตัวเข้ากับองค์การนี้ได้เป็นอย่างดี ปลูกฝังความคิดว่าการทำงานกับ
องค์การนี้เป็นภาระที่ต้องทำ ทำให้ครูเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อความเหมาะสมในองค์การ
นี้ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนทำให้องค์การก้าวหน้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและสร้างความคิดว่าถ้ามี
โอกาสจะแนะนำบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การนี้

องค์ประกอบที่ 6 ความพึงพอใจในองค์การ ประกอบด้วยเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ที่องค์การนี้
ต่อไปและความพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมที่ทำงานอยู่

3. รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษามีรูปแบบการพัฒนาความ
ผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

3.1 ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การประกอบด้วย 8 กิจกรรม/โครงการ
คือ (1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดกิจกรรมต่างๆ (2) การ
มีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การโดยบุคลากรภายในองค์การ (3) การสร้างสัญลักษณ์ขององค์การ
ในรูปแบบเดียวกัน (4) การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชน (5) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ
ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร(6) การสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของเด็กทุกคนโดยเท่า
เทียมกัน (7) การเยี่ยมบ้านนักเรียนและมีระบบติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ(8) บุคลากรพยายาม
สร้างโครงการเป็นของตนเอง

3.2 ด้านความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานประกอบด้วย 8กิจกรรม/โครงการคือ (1) การ
จัดสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วน ชัดเจน ตามภาระหน้าที่และสภาพการปฏิบัติงานของแต่ละคน (2) การ
ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมครูให้ได้วิทยฐานะ (3) การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ (4)
การสร้างบรรยากาศในการพบปะให้เป็นกันเอง (5) การได้รับมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล (6) การมี
ระบบดูแลช่วยเหลือให้กับครู (7) การมีระบบการประเมินที่ชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้ และ (8) การจัด
สวัสดิการเพิ่มเติมให้กับครู

3.3 ด้านการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การประกอบด้วย 6กิจกรรม/โครงการ
คือ (1) การทำงานเป็นทีม (2) การยกย่องและชื่นชมผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน (3) การสร้างความตระหนักและรัก
องค์การ (4) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งความเหมาะสมโดยพิจารณาจากศักยภาพและคุณวุฒิ (5) การมี
ระบบหลักประกันในการปฏิบัติงานและความคุ้มครองครู และ (6) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรส่ง
ผลงานต่างๆ เข้าประกวด แข่งขัน

3.4 ด้านโอกาสความก้าวหน้า ประกอบด้วย 4 กิจกรรม/โครงการคือ (1) การใช้ประชามติ
หรือแบบประเมินที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักเกณฑ์ (2) การนิเทศ กำกับ

และติดตามงานต่างๆ (3) การสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส และ (4) การวางแผนป้องกันภัยพิบัติต่างๆ

3.5 ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานประกอบด้วย 7 กิจกรรม/โครงการคือ (1) การจัดหาสวัสดิการและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ (2) การให้นักเรียนต้องตระหนักและสำนึกในบุญคุณของครู (3) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และแนะนำครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (4) การให้ความสำคัญและมอบหมายงานที่สำคัญให้ครู (5) การจัดทำลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งงาน (6) การมอบเกียรติบัตรเพื่อยกย่องเกียรติ และ (7) การจับคู่กันทำงาน

3.6 ด้านความพึงพอใจในองค์กร ประกอบด้วย 2 กิจกรรม/โครงการคือ (1) การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว และ (2) การปรับปรุงสถานที่ทำงานและบ้านพักครูให้เหมาะสม

4. รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครู มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และมีความตรงต่อประเด็นการนำไปใช้สามารถนำไปใช้ได้อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7” ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของครู จากผลการวิจัยพบว่ามี 6 องค์ประกอบ คือ ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้านการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรด้านโอกาสความก้าวหน้า ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและด้านความพึงพอใจในองค์กร ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter and Lawler (1987) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบด้านความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ (1) บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นทัศนคติและความเชื่อของบุคคลที่มีความเชื่อถือ ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและคุณค่าของตนเองคล้ายคลึงกับขององค์กรบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก จะเห็นว่า งานคือหนทางที่จะทำประโยชน์ต่อองค์กรได้ คือ การร่วมกิจกรรมและทำงานตามคุณค่า อุดมการณ์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นบุคคลกลุ่มนี้ จึงมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง กล่าวโดยสรุป คือ มีความเชื่อมั่น ศรัทธาและยอมรับเป้าหมายขององค์กร (2) บุคคลนั้นมีความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรที่ตนทำงานอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กร เป็นความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายแม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตามรวมถึงความเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและ (3) บุคคลนั้นมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กรยังคงอยู่กับองค์กรไม่ปรารถนาจะไปจากองค์กรถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกคน

อื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การรวมทั้งมีความคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ กล่าวโดยสรุปคือ มีความจงรักภักดีเสียสละและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกขององค์การไว้สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1977) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ (3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การและสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto (1972) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของความผูกพันในองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในองค์การ กล่าวคือ ยิ่งผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมากเท่าใด ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น (2) แรงจูงใจที่ได้รับจากหน่วยงานและ (3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากก็จะทำให้เกิดความผูกพันมากไปด้วย

2. รูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การที่ผู้วิจัยได้พัฒนาตามองค์ประกอบที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีองค์ประกอบใดบ้างมาสร้างเป็นรูปแบบเพื่อการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายได้รูปแบบที่พอประมวลได้ดังนี้

2.1 ด้านการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี และกำหนดกิจกรรมต่างๆ (2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การโดยบุคลากรภายในองค์การ (3) การสร้างสัญลักษณ์ขององค์การในรูปแบบเดียวกัน (4) การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชน (5) การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถและศักยภาพของบุคลากร (6) การสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของเด็กทุกคนโดยเท่าเทียมกัน (7) การเยี่ยมบ้านนักเรียนและมีระบบติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียน และ (8) บุคลากรพยายามสร้างโครงการเป็นของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto (1972) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานขององค์การ ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากก็จะทำให้เกิดความผูกพันมากไปด้วยและสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974) ที่กล่าวว่า การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (involvement) หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในการกับองค์การ ตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อ ความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การและสอดคล้องกับการศึกษาของศิริวรรณ พิภพ (2556) ที่พบว่า ด้านที่มีความผูกพันอันดับที่หนึ่งคือ ด้านความปรารถนาที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ อันดับที่สองคือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ต่อองค์การและอันดับสุดท้ายคือ ด้านความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ตามลำดับ

2.2 ด้านความพยายามทุ่มเทการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วน ชัดเจน ตามภาระหน้าที่และสภาพการปฏิบัติงานของแต่ละคน (2) การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมครูให้ได้วิทยฐานะ (3) การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ (4) การสร้างบรรยากาศในการพบปะให้เป็นกันเอง (5) การได้รับมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล (6) การมีระบบดูแลช่วยเหลือให้กับครู (7) การมีระบบการประเมินที่ชัดเจนโปร่งใสและตรวจสอบได้ และ (8) การจัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับครูซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto (1972) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของความผูกพันคือแรงจูงใจที่ได้รับจากหน่วยงาน

2.3 ด้านการธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การทำงานเป็นทีม (2) การยกย่องและชื่นชมผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน (3) การสร้างความตระหนักและรักองค์การ (4) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งความเหมาะสมโดยพิจารณาจากศักยภาพและคุณวุฒิ (5) การมีระบบหลักประกันในการปฏิบัติงานและความคุ้มครองครู และ (6) การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานต่างๆ เข้าประกวดแข่งขันซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดีต่อองค์การ (loyalty) โดยมีความรู้สึกและแสดงออกถึงการยึดมั่นในองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

2.4 ด้านโอกาสความก้าวหน้าผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การใช้ประชามติหรือแบบประเมินที่ชัดเจนและเผยแพร่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักเกณฑ์ (2) การนิเทศ กำกับและติดตามงานต่างๆ (3) การสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส และ (4) การวางแผนป้องกันภัยพิบัติต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

2.5 ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง (1) การจัดหาสวัสดิการและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ (2) การให้นักเรียนต้องตระหนักและสำนึกในบุญคุณของครู (3) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และแนะนำครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (4) การให้ความสำคัญและมอบหมายงานที่สำคัญให้ครู (5) การจัดทำลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งงาน (6) การมอบเกียรติบัตรเพื่อยกย่องเกียรติ และ (7) การจับคู่กันทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2.6 ด้านความพึงพอใจในองค์การผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง คือ (1) การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว และ (2) การปรับปรุงสถานที่ทำงานและบ้านพักครูให้เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto (1972) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบของความผูกพัน คือแรงจูงใจที่ได้รับจากหน่วยงาน

3. ผลการหาประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครู โดยผู้บริหารและครูในกลุ่มเป้าหมายในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความตรงต่อประเด็นการนำไปใช้สามารถนำไปใช้พบว่ามีเหมาะสม ความเป็นไปได้และความตรงตามประเด็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะรูปแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553) ที่หาประสิทธิภาพของรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความตรงต่อประเด็นการนำไปใช้ พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเอกลักษณ์ การบูรณาการกิจกรรมร่วมกับชุมชน การสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของเด็กทุกคนและพยายามสร้างให้บุคลากรมีโครงการเป็นของตนเอง

1.2 การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นสัดส่วน การส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพและส่งเสริมครูให้ได้วิทยฐานะ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ การสร้างบรรยากาศในการพบปะให้เป็นกันเอง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคล มีระบบดูแลช่วยเหลือครู

1.3 การทำงานเป็นทีม การยกย่องและชื่นชมผู้ตั้งใจปฏิบัติงาน การสร้างความตระหนักและรักองค์กร การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งความเหมาะสม การมีระบบหลักประกันในการปฏิบัติงานและความคุ้มค่าของครู และการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรส่งผลงานต่างๆ เข้าประกวดแข่งขัน

1.4 การสร้างหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนโปร่งใสในการประชุมตีหรือแบบประเมินและเผยแพร่ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักเกณฑ์ จัดการนิเทศ กำกับและติดตามงานต่างๆ

1.5 การจัดหาสวัสดิการและอำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ การให้นักเรียนต้องตระหนักและสำนึกในบุญคุณของครู การให้ความสำคัญและมอบหมายงานที่สำคัญให้ครู การจัดทำลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งงาน การมอบเกียรติบัตรเพื่อยกย่องเกียรติ

1.6 การเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งการทำงานและเรื่องส่วนตัว

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยทดลองโดยนำรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในโรงเรียนเพื่อศึกษาผลการนำไปใช้จริงและได้นำมาปรับปรุงต่อไป

2.2 ควรวิจัยพัฒนายุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

2.3 ควรวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของครูในเชิงคุณภาพให้มากขึ้น

บรรณานุกรม

ธารวิทย์ เสวกตรุณทร. (2557). การพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในหน่วยงานสังกัดส่วนการศึกษา กองบัญชาการกองทัพไทย. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. 15(2), 48.

ปรีयर มิมะพันธุ์. (2556). การสร้างความผูกพันต่อองค์กร. กรุงเทพฯ: เดล คาร์เนกี (ประเทศไทย).

ศิริวรรณ พิภพ. (2556). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและพนักงานราชการ พระราชวังบางปะอิน สำนักพระราชวัง. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยทองสุข.

สาธิต รื่นเรืองใจ. (2549). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

Buchanan, B. (1974). *Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers In Work Organization*. Administrative Science Quarterly.

Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*. 6, 69-83.

Cronbach, Lee J. (1990). *Essential of Psychological Testing*. 5th ed.

-
- Hrebiniak, L. G. , & Alutto, J. K. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. 17(12), 555-573.
- Kanter, Moss. R. (1986). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**. 33 (April), 143-150.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. California : Sage publications.
- Mowday, R.T., Richard, M.S., and Lyman, W. P. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, 224-47.
- Porter, L.W., and Lawler, E.E. (1987). **Managerial attitudes and Performance**. Illinois: Richard D. Irwin.
- Porter, Lyman W. et., al. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and. Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**. 59, 603-609.
- Preuss, G.A. & Lautsch, B.A. (2002). The Effect of Formal versus Informal Job Security on Employee Involvement Programs. **Relations Industrials**. 57: 517-539.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**. 22, 46 - 56.
- Steers, R.M. (1991). **Introduction to Organization Behavior**. New York: Harper Collin Publishers Inc.
- Yamane, Taro. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. 3rd ed. New York: Harper and Row Publishers