

## ปัจจัยการบริหารและความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร

### Administrative Factors and Organization Commitment of Public Autonomous University Lecturers in Bangkok Metropolis

ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล<sup>1</sup>, กัญญาณัฐ เสียงใหญ่<sup>2</sup> และ พัชรินทร์ เอี่ยมสะอาด<sup>3</sup>

Siriwan WISUTTHIRATTANAKUN, Kanyanat SEANGYAI and Patcharin AIEMSA-ARD

Email : nui.siriwan@gmail.com , patitanangaew@gmail.com, patchahappy@gmail.com

(Received: November 12, 2020; Revised November 30, 2020; Accepted December 4, 2020)

#### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาดังนี้ (1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (2) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยประชากรที่ทำการศึกษาคือ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร รวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 389 ตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยของในกำกับของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ระดับปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในช่วงระดับปานกลางถึงระดับมากที่สุด โดยปัจจัยการบริหารด้านภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนปัจจัยการบริหารด้านค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งระดับอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้ด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ 3) ปัจจัยการ

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, Ph.D.

Lecturer of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakhon Rajabhat University, Ph.D.

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, Ph.D.

Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ban Somdej

Chaopraya Rajabhat University, Ph.D

<sup>3</sup>นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

บริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ด้านเสรีภาพทางวิชาการ นโยบายมหาวิทยาลัย และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน

**คำสำคัญ :** ปัจจัยการบริหาร, ความผูกพันต่อองค์กร, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## Abstract

The approach in this study is quantitative research. There were 3 study objectives: (1) To study the level of administrative factors of the public autonomous universities (2) To study the instructors' level of organizational commitment of the public autonomous universities and (3) To study administrative factors influencing the level of organizational commitment of the instructors of the public autonomous universities. The population of the study were instructors who work in the public autonomous universities. The data was collected by using questionnaires distributed to 389 samples. The data analytics were mean, standard deviation and multiple linear regression analysis.

The research results found that (1) the overall level of administrative factors of the public autonomous universities was at the high level. When considering each dimension, it was found that the level of administrative factors of the public autonomous universities were at medium to the highest level but most of them were at high level. The university image management factor was the highest average which available at the highest level and the factor regarding compensation was the least average factor which had a moderate level. (2) The overall level of organizational commitment of the instructors of the public autonomous universities was at high level. When considering the organizational commitment by each dimension, it was found that the organizational commitment of the instructors of the public autonomous universities was at high level in all aspects. It also revealed that normative commitment was at the highest average and the affective commitment was the least average. Moreover (3) administrative factors influencing the level of organizational commitment of the public autonomous universities were freedom of operation, policy and work-life balance.

**Keyword** : administrative factors, organizational commitment, public autonomous universities

## บทนำ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำมาปรับและประยุกต์ใช้ในการบริหารมากขึ้น เนื่องจากความผูกพันเป็นเสมือนพลังบวกที่สามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การนั้น ๆ มีพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Strelloff (2010) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นเรื่องของอารมณ์หรือจิตใจของบุคคลที่จะแสดงออกผ่านทางพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การพูด โดยการพูดถึงองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางที่ดี (2) การอยู่กับองค์การ มีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไปแม้ว่าองค์การอื่นจะเสนอให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า และ (3) การตอบสนอง มีความรู้สึกภาคภูมิใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยเป็นองค์การหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถ ออกสู่ตลาดแรงงานและสังคมเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ อาจารย์ถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ อันได้แก่ การอบรมสั่งสอนและถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่ นิสิตนักศึกษา การให้บริการวิชาการ การทำวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อีกทั้งอาจารย์ยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ สามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ได้ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องแสวงหาและธำรงรักษาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับมหาวิทยาลัยตลอดไป จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2542 มหาวิทยาลัยของรัฐเริ่มทยอยเปลี่ยนสถานภาพมาเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้เอง (ศรีธัญย์ พิมพ์ทอง, 2557: 18) โดยมุ่งเน้นให้มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินการที่ต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศมีความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลโดยรัฐสามารถกำกับดูแลและตรวจสอบได้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542) จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2551 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ 2) โดยกำหนดตำแหน่งบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นอย่างเป็นทางการ โดยพนักงานของมหาวิทยาลัยจะอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานของมหาวิทยาลัย พนักงานจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่ทางสภามหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2542) โดยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละมหาวิทยาลัย

โดยมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบจะมีการมีการปรับโครงสร้างการบริหารงาน และเปิดรับบรรจุพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทำให้ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ส่งผลให้ขาดความชัดเจนหลายประการในการบริหารพนักงานมหาวิทยาลัย จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบข้าราชการและระบบพนักงานมหาวิทยาลัยที่รับบรรจุเข้ามาใหม่ควบคู่กันไป (อุทุมพร จามรมาน, 2542: 15) การดำเนินการในลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีระเบียบ ข้อบังคับที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมหาวิทยาลัยบางส่วนเกิดความรู้สึกกังวลใจในสถานภาพและความมั่นคงใน

การปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของการต่อสัญญาจ้าง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และมีการเปรียบเทียบกับข้าราชการถึงการยึดถือแนวทางปฏิบัติที่ต่างกัน (“กฎกระทรวงที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547, 2547: 8-10) ความยุ่งยากเหล่านี้ อาจกลายเป็นปัญหาให้พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความสงสัย ความไม่สบายใจ และความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพ ทำให้อาจารย์ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และอาจนำไปสู่การย้ายงาน การลาออก หรือถูกซื้อตัวโดยหน่วยงานอื่น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) อีกทั้งยังจะส่งผลเสียต่อทางมหาวิทยาลัยในเรื่องของการพัฒนางานด้าน การศึกษา และจากการที่ไม่สามารถรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหล่านี้ให้อยู่ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ส่งผลให้เกิดปัญหาความต่อเนื่องในการบริหารจัดการตามแผนระยะยาวของ มหาวิทยาลัย

จากผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย ปี พ.ศ. 2554 ระบุว่า คณาจารย์อุดมศึกษา ทั้งประเทศยังขาดแคลนทั้งปริมาณและคุณภาพในด้านประสบการณ์ เทคนิคการสอน และด้านคุณธรรม จริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พบว่า มีปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ในหลายสาขาวิชาและการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยใน ส่วนกลางบางแห่ง ก็มีสัดส่วนอาจารย์พิเศษสูงเมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำที่มีอยู่ คือ มีจำนวนอาจารย์ พิเศษถึงร้อยละ 40 ของจำนวนอาจารย์ทั้งสิ้น ทำให้การสอนโดยส่วนรวมมีคุณภาพด้อยลง เนื่องจากความเอา ใจใส่ของอาจารย์ภายนอกอาจไม่เพียงพอและยังขาดความใกล้ชิดกับนักศึกษาเท่าที่ควร และจากการศึกษาของ สภาอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เกี่ยวกับการธำรงรักษาอาจารย์ที่มีอยู่นั้น พบว่า ร้อยละ 4.34 ของจำนวนอาจารย์ที่ลาออกไปนั้น ลาออกไปประกอบอาชีพในภาคเอกชน ภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจ โดยสาเหตุ หลักที่ทำให้อาจารย์ตัดสินใจลาออก คือ รายได้น้อย ปัญหาส่วนบุคคลและครอบครัว สถานที่ทำงานใหม่มี ความก้าวหน้ามากกว่า ไม่พอใจในระบบบริหารและการบริหารภายใน เป็นต้น จึงนำไปสู่ปัญหาสมองไหลของ อาจารย์มหาวิทยาลัยไทยเกิดขึ้น

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและได้นำเอาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรมาใช้ใน เครื่องมือในการบริหารเพื่อให้อาจารย์มีความสุขในการปฏิบัติงาน มีภูมิใจในงานที่ทำและรู้สึกที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร มีปรรณชาติต่อองค์กร มีต้องการเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ โดยพร้อมที่จะเสียสละ ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร ซึ่งความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะเกิดขึ้นได้ จำเป็นที่จะต้องมีการปฎิบัติทาง การบริหารต่าง ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุน เช่น ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนของผู้บริหาร เงินเดือน และสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย มากกว่าการเคารพและการยอมรับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการให้รางวัล(Alhawary and Aborumman, 2011) ดังนั้นผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องศึกษาระดับความ ผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารและวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้อาจารย์ เกิดความพึงพอใจและสามารถจูงใจให้อาจารย์เกิดความรักและผูกพันกับมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจะทุ่มเท แรงกายแรงใจเพื่อมหาวิทยาลัย และปรรณชาติที่จะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยตลอดไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนำผลที่ได้จากการศึกษาไปประยุกต์ใช้และเพื่อเป็นต้นแบบในการบริหารและจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับทางมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาปรับปรุงการวางแผนและการบริหารงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ อันเป็นการส่งเสริมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตลอดจนเกิดความรักและผูกพันต่อมหาวิทยาลัยพร้อมที่จะทุ่มเทและอุทิศตนเพื่อมหาวิทยาลัย

### ขอบเขตการวิจัย

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของอลเลนและไมเยอร์ (Allen and Myer, 1990) ซึ่งได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ประการ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ประการที่สอง ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และประการที่สาม ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งต้องเป็นอาจารย์ประจำและมีอายุงานตั้งแต่หนึ่งปีขึ้นไป
3. การวิจัยเริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2562

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยการบริหารองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

## วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกว่าได้เป็นสมาชิกขององค์กร และได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด โดยจะมีการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (behavior) การรับรู้ (cognitive) และอารมณ์ (emotional) ระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่ (Kahn, 1990: 694) ส่วน Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974: 603) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร โดยมีการแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างออกไปในแต่ละบุคคล ดังนี้ (1) มีความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร (2) มีความเต็มใจ หุ่เมเท และมีตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ (3) มีความต้องการที่รักษาความเป็นสมาชิกหรือการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไว้ให้นานที่สุด ในขณะที่ Institute for Employment Studies (IES) (อ้างถึงใน Robinson, Perryman, & Hayday, 2004) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นเรื่องของทัศนคติเชิงบวกที่บุคคลมีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร ในการจะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรจึงเป็นการสร้างความตระหนักถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และการปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน โดยมุ่งเน้นปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยองค์กรมีหน้าที่พัฒนาและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์สองทาง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้าง

ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรเป็นการยึดเหนี่ยวระหว่างบุคลากรกับองค์กร ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร และมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ในมุมมอง Allen and Meyer (1990: 8-11) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรควรมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (affective commitment) ถือเป็นความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เนื่องจากบุคลากรมักมีความต้องการมีส่วนร่วม และมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร มีความเต็มใจ หุ่เมเท และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร โดยสิ่งที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรให้อยู่กับองค์กรอาจมีลักษณะหรือรูปแบบที่ต่างกัน โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจเนื่องจากพวกเขาเหล่านั้นมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (continuance commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมที่มีความคงเส้นคงวา เมื่อบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะมีแสดงออกทางพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่อง และไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายสถานที่ทำงาน (Meyer & Allen, 1984: 372) โดยพยายามที่จะรักษาสภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ให้นานที่สุด โดยพวกเขาเหล่านั้นจะทำการเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับหากยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป กับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ต้องสูญเสียหากต้องลาออกหรือละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์กรไป จะเป็นการพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่เกิดขึ้นหรือการสูญเสียผลประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี-ไซด์เบ็ต (side bet) ของ Becker (1960: 35) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคลากรได้ทำการเปรียบเทียบว่าถ้าเขาลาออกจากองค์กรไปเขาต้องสูญเสียอะไรบ้าง ดังนั้น ความผูกพันด้านการคงอยู่นี้ อาจจะเป็นไปได้ว่า บุคลากรมีความจำเป็น (need) ต้องอยู่กับองค์กรต่อไป และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment) เป็นความผูกพัน

ต่อองค์การซึ่งเกิดขึ้นจากบรรทัดฐานหรือค่านิยมต่าง ๆ ขององค์การ เป็นความรู้สึกว่าเมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การแล้ว บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ Becker (1960: 32-40) เพราะเป็นสิ่งถูกต้องและเหมาะสมที่บุคลากรต้องกระทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเทเพื่อเป็นการตอบแทนองค์การที่มอบสิ่งต่าง ๆ ให้ โดยบุคลากรสามารถแสดงออกว่าตนมีความผูกพันต่อองค์การในลักษณะของการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท ตั้งใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อองค์การ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากพวกเขาที่มีความรู้สึกว่าเขาควรจะทำ (ought) อยู่กับองค์การต่อไป

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ถือเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้พยากรณ์หรือทำนายพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ โดยบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงมีแนวโน้มที่จะคงอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อีกทั้งยังใช้เป็นตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การได้อีกด้วย ดังนั้น นักวิชาการและนักวิจัยต่างพยายามทำการศึกษาค้นหาและตรวจสอบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เพื่อนำปัจจัยเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การต่อไป และจากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า มีหลายปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญ และมีอิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่

**คำตอบแทนโดยรวม** คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยค่าใช้จ่ายเหล่านี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ อีกทั้งยังจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดคำตอบแทนมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักความพอเพียง (adequacy) หลักความเป็นธรรม (equity) หลักความสมดุล (balance) หลักความมั่นคง (security) หลักการจูงใจ (incentive) หลักการควบคุม (control) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555: 1-3) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งโรจน์ อรรถานิติ (2554: 21), Alhawary and Aborumman (2011: 153-160) และ Gubman (1998: 188) ระบุว่า มีคำตอบแทนความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

**การสนับสนุนจากองค์การ** เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการให้การสนับสนุน และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งบุคลากรสามารถรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การดังกล่าวผ่านทางพฤติกรรมของผู้เป็นตัวแทนองค์การ ได้แก่ หัวหน้างานในแผนกต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานต่อพวกเขา เช่น การจัดให้การอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้านต่าง ๆ หรือการแจ้งชื่อบุคลากรให้หน่วยงานทราบว่าบุคลากรผู้นั้นเป็นผู้สร้างคุณประโยชน์ให้กับบริษัท (LaMastro, 2002: 42) ซึ่งการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การสามารถเพิ่มผลผลิตภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอันเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์การ เช่น การให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน การให้คำแนะนำ ความรู้ ตลอดจนทักษะที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ (Shore & Wayne, 1993: 774) สอดคล้องกับการศึกษาของศรีณีย์ พิมพ์ทอง (2557: 16) ที่ทำการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์การและแนวทาง

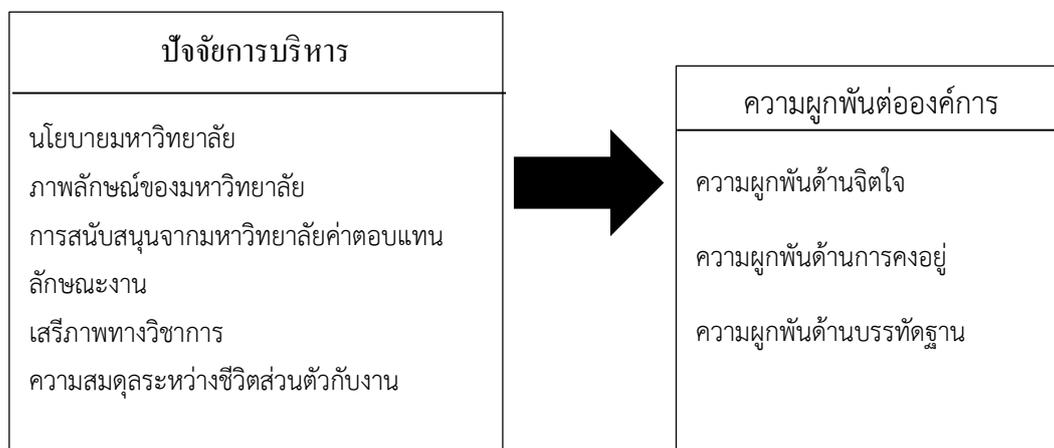
ปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อในองค์กรในที่สุด

**นโยบายขององค์กร** คือ แนวทางในการปฏิบัติหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยความสอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร และเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องทราบและเข้าใจร่วมกัน โดยจากการศึกษาของ Steers and Porter (1983: 68) พบว่า นโยบายขององค์กร/วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกันต่อองค์กร ซึ่งรวมถึง โครงสร้างองค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ความเป็นทางการที่ส่งผลต่อความผูกพัน

**ภาพลักษณ์องค์กร** เป็นการมององค์กรในภาพรวมทั้งในเรื่องของการบริหารองค์การ รวมไปถึงความรู้สึกและความประทับใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยอาจรวมไปถึงความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิด และความประทับใจที่บุคคลพึงมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยทัศนคติและการกระทำใด ๆ ที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้นจะมีความเกี่ยวพันกันสูงกับภาพลักษณ์ (Kotler, 2000: 533) และการศึกษาของ ISR (2004) ที่ระบุไว้ว่า ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

**ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว** คือ ความสามารถในการบริหารจัดการบทบาท หน้าที่และความต้องการต่าง ๆ ของชีวิตให้มีความเหมาะสมพอดีหรือมีความสมดุลกัน จากการศึกษาของ Gubman (1998: 188) พบว่า มีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งความสมดุลนี้เป็นความสมดุลใน 3 ด้าน อันได้แก่ ความสมดุลด้านเวลาระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิตส่วนตัว

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ(quantitative research) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม(questionnaire)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 14,525 คน โดยมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามมีจำนวน 389 ตัวอย่าง ด้วยการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างวิธีของ Taro Yamane โดยระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 5% (Yamane, 1967: 729) ในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) ประกอบไปด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มหรือพื้นที่ (Cluster or Area Sampling) โดยแบ่งกลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามต้นสังกัดที่ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้เป็น 10 กลุ่ม ดังนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 เลือกตัวอย่างแบบโควต้า (quota sample) โดยการคำนวณจากจำนวนรวมของตัวอย่างของแต่ละกลุ่ม ด้วยวิธีการเทียบสัดส่วนจากขนาดตัวอย่างทั้งหมด ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่าง

มหาวิทยาลัย	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	2,705	72
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	686	18
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	3,150	85
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	1,223	33
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	1,036	28
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต	670	18
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	1,897	50
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	1,789	48
มหาวิทยาลัยศิลปากร	1,202	32
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	167	5
รวม	14,525	389

ที่มา. สถิติอุดมศึกษา ปีการศึกษา 2561 รายงาน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2562, โดย สำนักงานปลัดกระทรวง อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2562.

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) กับกลุ่มตัวอย่าง ตามจำนวนที่แสดงไว้ในตารางที่ 1

### เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) ที่สร้างมาจากตัวแปรตามกรอบแนวคิดที่พัฒนามาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการบริหาร จำนวน 28 ข้อ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 12 ข้อ และส่วนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถาม) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง เพื่อให้สร้างและส่งเสริมให้เกิดความผูกพันในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งจะให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามปัจจัยการบริหารองค์การ

- 5 คะแนน หมายถึง มีการเกิดขึ้นจริงและการรับรู้ถึงปัจจัยการบริหารระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการเกิดขึ้นจริงและการรับรู้ถึงปัจจัยการบริหารระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการเกิดขึ้นจริงและการรับรู้ถึงปัจจัยการบริหารระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการเกิดขึ้นจริงและการรับรู้ถึงปัจจัยการบริหารระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการเกิดขึ้นจริงและการรับรู้ถึงปัจจัยการบริหารระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย

- 5 คะแนน หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์กรระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้เพื่อให้แบบสอบถามมีถูกต้องและแม่นยำ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ และทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง (Try-out) จำนวน 30 ชุด

### การรวบรวมข้อมูล

ในการการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการทอแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง จำนวนทั้งสิ้นจำนวน 450 ฉบับ โดยแบบสอบถามที่ได้รับคืนมามีจำนวน 412 ฉบับ และแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาและมีความสมบูรณ์ที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวนทั้งสิ้น 375 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการทดสอบแบบสอบถามโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ (1) การทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha) และทดสอบความเที่ยงตรงทางด้านโครงสร้าง (constructure validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) (2) สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) ได้แก่ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และ(3) สถิติเชิงอนุมาน (inferential Statistics) โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression)

### สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

#### ผลการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยการบริหาร	M	S.D	ระดับปัจจัยการบริหารที่เกิดขึ้นจริง
นโยบายมหาวิทยาลัย	3.56	0.62	มาก
ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	4.36	0.53	มากที่สุด
การสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย	3.61	0.59	มาก
ค่าตอบแทน	3.35	0.77	ปานกลาง
ลักษณะงาน	4.07	0.54	มาก
เสรีภาพทางวิชาการ	3.94	0.59	มาก
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	3.39	0.78	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.78$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ( $M = 4.36$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านลักษณะงาน อยู่ในระดับมาก ( $M = 4.07$ ) ด้านเสรีภาพทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.94$ ) ด้านการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.61$ ) ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ( $M = 3.56$ ) ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 3.39$ ) และด้านค่าตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 3.35$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**

ความผูกพันต่อองค์การ	M	S.D	แปลผล
ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ	4.09	0.60	มาก
ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่	4.16	0.62	มาก
ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน	4.18	0.52	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐในเขตกรุงเทพมหานครในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $M = 4.14$ ) เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์การโดยจำแนกตามรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดย ด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.18$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านจิตใจ ( $M = 4.09$ ) และด้านการคงอยู่ ( $M = 4.09$ )

**ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์	Beta	ค่า t	ค่า p
ค่าคงที่	.932		3.870	.000*
เสรีภาพทางวิชาการ	.588	.452	7.315	.000*
นโยบายมหาวิทยาลัย	.361	.325	4.357	.000*
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	.287	.217	3.125	.001*
Adjusted $R^2 = 0.515$				
F = 63.914				

\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4 แสดงการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มากที่สุด คือ ด้านเสรีภาพทางวิชาการ รองลงมา ได้แก่ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน ตามลำดับ และสามารถอธิบายตัวแปรตาม(ความผูกพันต่อองค์การ) ได้ร้อยละ 51.50 (Adjusted  $R^2 = 0.515$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังสมการ

ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของอาจารย์

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ =  $0.932 + 0.588$  (เสรีภาพทางวิชาการ) +  $0.361$  (นโยบายมหาวิทยาลัย) +  $0.287$  (ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน)

จากสมการความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อธิบายได้ว่า ถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มกิจกรรมของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จำนวน 1 คะแนน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. การเพิ่มกิจกรรมด้านเสรีภาพทางวิชาการ 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.588 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

2. การเพิ่มกิจกรรมด้านนโยบายมหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.361 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

3. การเพิ่มกิจกรรมด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมเพิ่มขึ้น 0.287 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

สรุป ปัจจัยการบริหารด้านเสรีภาพทางวิชาการมีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดีที่สุด รองลงมา คือ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน

**ตารางที่ 5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์	Beta	ค่า t	ค่า p
ค่าคงที่	.754		2.170	.000*
เสรีภาพทางวิชาการ	.628	.452	7.315	.000*
นโยบายมหาวิทยาลัย	.421	.325	4.357	.000*
ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	.225	0.145	3.643	.000*
Adjusted R <sup>2</sup> = 0.482				
F = 61.723				

\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 แสดงการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มากที่สุด คือ ด้านเสรีภาพทางวิชาการ รองลงมา ได้แก่ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย และด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย ตามลำดับ และสามารถอธิบายตัวแปรตาม(ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ) ได้ร้อยละ 48.20 (Adjusted R<sup>2</sup> = 0.482) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังสมการ

ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ

ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ = 0.754+ 0.628 (เสรีภาพทางวิชาการ)

+ 0.421 (นโยบายมหาวิทยาลัย) + 0.225 (ภาพลักษณ์

มหาวิทยาลัย)

จากสมการความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อธิบายได้ว่าถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มกิจกรรมของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จำนวน 1 คะแนน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. การเพิ่มกิจกรรมด้านเสรีภาพทางวิชาการ 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้น 0.628 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

2. การเพิ่มกิจกรรมด้านนโยบายมหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้น 0.421 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

3. การเพิ่มกิจกรรมด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเพิ่มขึ้น 0.225 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

สรุป ปัจจัยการบริหารด้านเสรีภาพทางวิชาการมีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดีที่สุด รองลงมา คือ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย และด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 6 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การด้านคงอยู่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์	Beta	ค่า t	ค่า p
ค่าคงที่	0.656		1.220	.000*
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	.566	.325	2.565	.000*
นโยบายมหาวิทยาลัย	.225	0.145	2.040	.002*
Adjusted R <sup>2</sup> =0.553				
F =56.763				

\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 6 แสดงการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มากที่สุด คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน รองลงมา ได้แก่ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย และสามารถอธิบายตัวแปรตาม(ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่) ได้ร้อยละ 55.30

(Adjusted  $R^2 = 0.553$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังสมการ

$$\begin{aligned} & \text{ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่} \\ & \text{ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ} = 0.656 + 0.566 (\text{ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน}) \\ & + 0.225 (\text{นโยบายมหาวิทยาลัย}) \end{aligned}$$

จากสมการความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อธิบายได้ว่าถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มกิจกรรมของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จำนวน 1 คะแนน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่เพิ่มขึ้น ดังนี้

1. การเพิ่มกิจกรรมด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ของอาจารย์เพิ่มขึ้น 0.566 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

2. การเพิ่มกิจกรรมด้านนโยบายมหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่เพิ่มขึ้น 0.225 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

สรุป ปัจจัยการบริหารด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานมีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดีที่สุด รองลงมา คือ ด้านนโยบายมหาวิทยาลัย

**ตารางที่ 7 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุตัวแปรองค์ประกอบปัจจัยการบริหารที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร**

ตัวแปรปัจจัยการบริหารองค์การ	ค่าสัมประสิทธิ์	Beta	ค่า t	ค่า p
ค่าคงที่	1.854		4.170	.000*
นโยบายมหาวิทยาลัย	.421	.284	3.357	.000*
ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน	.227	.188	3.565	.001*
เสรีภาพทางวิชาการ	.106	.185	4.315	.001*
Adjusted $R^2 = 0.562$				
F = 21.723				

\* ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 5 แสดงการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุ (multiple linear regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Stepwise พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์และสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มากที่สุด คือ ด้าน รองลงมา ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน และ

ด้านเสรีภาพทางวิชาการ ตามลำดับ และสามารถอธิบายตัวแปรตาม(ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน) ได้ร้อยละ 56.20 (Adjusted  $R^2 = 0.562$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังสมการ

$$\begin{aligned} & \text{ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน} \\ & \text{ของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ} = 0.754 + 0.421 (\text{นโยบายมหาวิทยาลัย}) + 0.227 \\ & (\text{ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน}) + 0.106 (\text{เสรีภาพทางวิชาการ}) \end{aligned}$$

จากสมการความผูกพันต่อองค์การบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อธิบายได้ว่า ถ้ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มกิจกรรมของตัวแปรอิสระแต่ละตัว จำนวน 1 คะแนน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. การเพิ่มกิจกรรมด้านนโยบายมหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานเพิ่มขึ้น 0.421 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่
2. การเพิ่มกิจกรรมด้านนโยบายมหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานเพิ่มขึ้น 0.227 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่
3. การเพิ่มกิจกรรมด้านภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 1 คะแนน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานเพิ่มขึ้น 0.106 คะแนน เมื่อควบคุมตัวแปรด้านปัจจัยการบริหารอื่นๆ ให้คงที่

สรุป ปัจจัยการบริหารด้านนโยบายมหาวิทยาลัยมีอิทธิพลและสามารถอธิบายระดับความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดีที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน และด้านเสรีภาพทางวิชาการ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความผูกพันต่อองค์การโดยอยู่ในระดับระดับมาก จะกล่าวได้ว่า การที่มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกระบบ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการบรรจุอาจารย์ในสถานะพนักงานมหาวิทยาลัยนั้นส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ramdeja (2001) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐและอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน มีระดับความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน โดยอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน และมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

ส่วนปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านเสรีภาพทางวิชาการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ที่กล่าวว่า การได้ปฏิบัติงานที่มีอิสระ หรือการมีเสรีภาพในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ด้านนโยบาย

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Alhawary & Aborumman (2001) พบว่า นโยบายองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกันต่อองค์การ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Gubman (1998) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวกับความผูกพันต่อองค์การ และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Calland (2012)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. ด้านนโยบาย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความชัดเจน มีความยืดหยุ่น และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย และนโยบายที่กำหนดขึ้นควรเป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่อาจารย์จะได้รับด้วย

2. ด้านภาพลักษณ์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีนโยบายที่เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น จัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่สังคมหรือการออกหน่วยบริการวิชาการตามสถานที่ต่าง ๆ การให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่มีชื่อเสียงหรือเป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นต้น เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับมากขึ้น

3. ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีส่วนในการกำหนดตารางการปฏิบัติงานตนเอง ในการมอบหมายงานต้องมีความเท่าเทียมและเสมอภาคกัน เพื่อลดปัญหาทางานต้องไปภาระของใครคนใดคนหนึ่งและหากมีงานที่นอกเหนือภาระงานหลักที่รับผิดชอบ อาจต้องสอบถามถึงความพร้อมและความสมัครใจกับอาจารย์เสียก่อน เพราะอาจจะไปกระทบกับเวลาส่วนตัว จนอาจเกิดปัญหาและความไม่พอใจ ซึ่งอาจจะส่งผลเสียกับงานได้

4. ด้านเสรีภาพในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้อาจารย์ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ทั้งในเรื่องของการสอนและการปฏิบัติงานอื่น ๆ โดยให้อาจารย์สามารถกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาในการเรียนการสอนได้เองโดยไม่ถูกแทรกแซง และส่งเสริมให้อาจารย์ใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีเวทีให้อาจารย์ได้แสดงผลงาน เช่น การจัดนิทรรศการเชิงวิชาการ หรือส่งเข้าประกวดในโครงการต่าง ๆ เป็นต้น

### รายการอ้างอิง

- กฎกระทรวงที่ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2547. (2524).  
*ราชกิจจานุเบกษา*, 121(69ก), 1-13.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2551). *ภาวะสมองไหลวิกฤตการณ์ระดับโลก*. สืบค้นจาก  
<http://www.kriengsak.com/node/1411>. ค้นเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2559.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *ระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สืบค้น จาก  
[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf). ค้นเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2559.
- รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. (2554). *การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร (employee engagement)*.  
 กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บ้านหนังสือโกสินทร์.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2557). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย  
 วิชาการในประเทศไทย*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 37(142), 16-32.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2542). *ความเป็นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: อดีตถึงปัจจุบัน*.  
 สืบค้นจาก <https://inin2539.wordpress.com/มหาวิทยาลัย/ความเป็นของมหาวิทยาลัย/>. สืบค้น  
 เมื่อ 28 มิถุนายน 2559.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-  
 2554)*. สืบค้นจาก [www.mua.go.th/users/bpp/.../higher.../PlanHEdu10\\_2551-2554.pdf](http://www.mua.go.th/users/bpp/.../higher.../PlanHEdu10_2551-2554.pdf)
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือระบบค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ*.  
 นนทบุรี: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- อุทุมพร จามรมาน. (2542). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่อง การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็น  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- Alhawary, F. A., & Aborumman, A. H. (2011). Measuring the effect of academic satisfaction on  
 multi-dimensional commitment: A case study of applied science private university in  
 Jordan. *International Business Research*, 4(2), 153-160.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,  
 continuance and normative commitment to the organization. *Journal of  
 Occupational Psychology*. 63(1),1-18.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*,  
 66(1), 32-42.
- Calland, David R. (2012). *Organizational Commitment among employees at a private  
 nonprofit university in Virginia. (Doctoral Dissertation, Capella University.) disengagement at  
 work*. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve  
 extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.

- Gubman, E.L. (1998). *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results*. The United States of America: McGraw-Hill.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management (10th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- LaMastro, D. (2002). Commitment and perceived organization support. *Journal of Occupational Psychology*, 84(7), 42-44.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-best theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Ramdeja.(2001). *Organizational Commitment of Thai University Instructors :Astudy of Public and Private University in Bangkok Metropolis*. (Doctoral Dissertation, National Institute of Development Administration).
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *Institute for employment studies*. Available from <http://www.employmentstudies.co.uk/pubs/summary.php?==408>. Retrieved May 16, 2019,
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Strellioff, W. K. (2010). *Engagement employee*. Available from <http://bcauditor.com/> May 28, 2019,
- Yamane. (1967). *Taro Statistic : An Introductory Analysis*. New York: Harper & row.