

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อ  
องค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง  
A Causal Relationship Analysis of Factors Affecting  
Organizational Commitment of Employees in Headquarter of  
Royal Irrigation Department.

ณัฐพงศ์ พิพัฒน์วัฒนากุล\* และนัทนิชา หาสุนทรี\*\*

ปริญญาโทภาคพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (การจัดการภาครัฐและเอกชน)

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

เลขที่ 1 ถนนอุทองนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

Nattapong Phiphatwatanakul and Natnicha Hasoontree

Master of Public Administration Program in Public Administration Faculty of  
Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University,

1 U-Thong nok Road, Dusit, Bangkok 10300

Email: nppmick@gmail.com, drnatnicha.ha@gmail.com

Received: October 6, 2020

Revised: November 1, 2020

Accepted: November 17, 2020

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง 2) เพื่อตรวจสอบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมชลประทาน ส่วนกลาง จำนวน 360 คน โดยผู้วิจัยได้ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง จำนวน 36 ตัวแปร (ข้อคำถาม) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10 เท่า ของตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

\* นักศึกษาระดับปริญญาโทภาคพิเศษ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (การจัดการภาครัฐและเอกชน) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์, อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (การจัดการภาครัฐและเอกชน) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) โดยใช้โปรแกรม AMOS

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ประกอบด้วยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวนั้นมี 2 ตัวแปร คือ ลักษณะของงานและคุณภาพชีวิตในการทำงาน และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง 7 ตัวแปร คือ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์การ ความเกี่ยวข้องกับสังคมกับสังคม ความมีเอกลักษณ์ของงาน และผลสะท้อนจากงาน 2) รูปแบบเชิงสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่า CMIN/df เท่ากับ .836 ค่า p-value เท่ากับ .505 GFI เท่ากับ .944 AGFI เท่ากับ .934 RMR เท่ากับ .001 RMSEA เท่ากับ .003 NFI เท่ากับ .969 TLI เท่ากับ .926 และ CFI เท่ากับ .959 อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลางมากที่สุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมาคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์ประกอบทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 88.30

**คำสำคัญ:** คุณภาพชีวิตในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์การ, กรมชลประทาน

## Abstract

The objectives of this study were 1) to analyze the pathway of causal relationship influencing organizational engagement of the Central Irrigation Department personnel 2) to examine the causal relationship hypothesis, factors affecting the organizational engagement of the Royal Irrigation Department personnel. The central sample group was 360 Central Irrigation Department personnel. The researcher obtained 36 variables of causal influences on organizational engagement of the Central Irrigation Department personnel based questionnaire. The sample size was 10 times of the tool variables used. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, average standard deviation and path analysis using AMOS program

The results showed that 1) the concept framework of causal relationship patterns contributed to the organization of personnel. There are two direct influential variables: the nature of the work and the quality of life of work, and variables that have a direct and indirect influence on the organization of personnel. The Department of Central Irrigation 7 variables are safe environment and promote health. 2) The hypothesis is consistent with empirical data based on CMIN/df value of .836, p-value equal to .505 GFI equal to .9. 44 AGFI equals .934 RMR equals .001 RMSEA equals .003 NFI equals .969 TLI equals .926, and CFI equals .959. The most central irrigation department is the nature of the work, second to the quality of life of the work. All elements are described. Variance of engagement with the organization of personnel 88.30%.

**Keywords:** Quality of Work Life, Organizational Commitment, Royal Irrigation Department

## 1. บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เกิดกระแสโลกาภิวัตน์ คุณลักษณะของงานการจ้างงานของหลายๆองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยเปลี่ยนจากการจ้างพนักงานแบบพนักงานประจำ (Full time) มาเป็นการจ้างงานแบบพนักงานแบบเหมาช่วง (Contract) และพนักงานสัญญาจ้างแบบชั่วคราว โดยเฉพาะองค์กรโดยบางแห่งมีอัตราพนักงานแบบเหมาช่วงและสัญญาจ้างสูงถึงครึ่งหนึ่งของพนักงานทั้งหมด<sup>1</sup> สาเหตุหลักของการจ้างงานแบบเหมาช่วง (Contract) และพนักงานสัญญาจ้างเกิดจากการที่โลกมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีโอกาสในการเลือกใช้บริการต่าง ๆ ได้มากขึ้น ดังนั้น แต่ละองค์กรจึงต้องนำกลยุทธ์ต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low cost Provider) หรือการเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกลุ่ม (Focused group) ซึ่งหากบริษัทจะใช้กลยุทธ์ด้านราคาก็มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มรายได้หรือลดค่าใช้จ่ายลง โดยวิธีการที่จะทำได้ง่ายที่สุด คือ การลดค่าใช้จ่าย จึงเกิดแนวคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการจ้าง โดยมองว่าหากงานใดที่ไม่ใช่แกนหลักขององค์กร (Core Value) ที่จำเป็นที่จะต้องใช้พนักงานประจำ องค์กรสามารถเปลี่ยนมาใช้วิธีการจ้างงานแบบสัญญาจ้างชั่วคราวได้ เพราะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทั้งในส่วนของคุณค่าตอบแทนและผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น กองทุนบำนาญได้ โดยข้อเสียที่มีต่อพนักงาน คือ ความไม่มั่นคงของงาน อัตราการจ่ายผลตอบแทนที่ต่างจากพนักงานประจำ ส่วนผลเสียที่เกิดขึ้นกับบริษัทคือพนักงานกลุ่มนี้มีอัตราการลาออกที่สูงมากเมื่อเทียบกับการจ้างงานแบบอื่น เนื่องจากลักษณะการจ้างงานนั้นไม่มีความมั่นคงและชัดเจน ลักษณะของงานไม่น่าดึงดูดพนักงาน ซึ่งการลาออกของพนักงานกลุ่มดังกล่าว ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากจะทำให้งานขาดช่วงหรือเกิดการดำเนินงานไม่ทันตามกำหนดระยะเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริการ ที่จะต้องให้บริการลูกค้าตลอดเวลา ดังนั้นการรักษาพนักงานไม่ให้ลาออกจากงานนั้นจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและควรศึกษาดูสิ่งที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่อองค์กร เช่น คุณลักษณะของงานหรือค่าตอบแทนด้วย

ปัจจุบันองค์กรโดยเฉพาะในส่วนของผู้บริโภค จึงเริ่มที่จะพิจารณาถึงวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง (talent management) โดยจะมีการตั้งเป็นกลยุทธ์ ซึ่งจะใช้วิธีการต่าง ๆ เข้ามาบริหาร เช่น การดึงดูด การพัฒนา และการดำรงไว้ให้คงอยู่ของกลุ่มคนที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถที่เหมาะสมในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยความสามารถของแต่ละบุคคล มันคือสิ่งที่อยู่ในคน ๆ นั้น เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งคน ๆ นั้นจะสามารถนำมาสร้างให้เกิดเป็นผลงานและศักยภาพของตัวเองได้ แต่อย่างไรก็ตามศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่แล้วในตัวของแต่ละบุคคลนั้นมันก็ไม่อาจที่จะนำออกมาใช้ได้เลยหากคน ๆ นั้น

<sup>1</sup> พิชิต เทพวรรณ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูคชั่น, 2556).

ไม่มีความตระหนักหรือต้องการที่จะแสดงความสามารถนั้น ๆ ออกมา ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์เพื่อที่จะสร้างให้บุคลากรเกิดมีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสามารถของตนเอง (Efficacy Expectation) ซึ่ง<sup>2</sup> กล่าวไว้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องความสามารถของตนเอง หมายถึง ความเชื่ออย่างจริงจังที่เราจะสามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การได้นั้นคือ องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่ถูกต้องอย่างชัดเจน

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การที่ได้กล่าวมาในข้างต้น ทำให้มีผู้วิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การและพบว่า บรรยากาศในการทำงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในการทำงานมากยิ่งขึ้น ดังที่<sup>3</sup> ได้กล่าวเอาไว้ว่า บรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในการทำงาน โดยดูได้จากสิ่งเร้าใจ ความอิสระในการเลือกงาน ระบบการให้รางวัล และการลงโทษ บรรยากาศในองค์การนับว่าเป็นสภาพแวดล้อมในระบบการทำงานในแต่ละสถานที่ บุคคลย่อมต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การหรือหน่วยงานก็สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน และองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การจะรับรู้ได้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานในองค์การ<sup>4</sup> ดังที่ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning) ของ Argyris<sup>5</sup> ได้กล่าวไว้ว่าการที่องค์การได้กำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าระดับความสามารถของพนักงาน ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและตีตนออกจากองค์การ ปฏิเสธความรับผิดชอบ ตลอดจนต่อต้านองค์การ ปัญหาดังกล่าวย่อมเกิดขึ้นได้ในองค์การ โดยเป้าหมายในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์การตามทฤษฎีของ Argyris & Schon จึงมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญขององค์การและพนักงาน ตลอดจนประสิทธิภาพของทั้งสองปัจจัย ทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในองค์การเพราะบรรยากาศในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น และผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น<sup>6</sup>

การศึกษาถึงผลกระทบของบรรยากาศในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์การนี้ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเป็นแนวทางแก่ผู้บริหารองค์การในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อให้เป็นประโยชน์

<sup>2</sup> Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen and Axelrod, Beth. *The War for Talent*. Boston, (Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001), 12.

<sup>3</sup> Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. Environmental in studies of organization behavior. *Psychological Bulletin*.(1964), 62.

<sup>4</sup> Litwin, G.H., & Stringer, R. A. *Motivation and organization climate* (Boston: Division of Research, 1986).

<sup>5</sup> Argyris, Chris. *Personnel and Organization* (New York : Harper & Row Publishers, 1987).

<sup>6</sup> Argyris, C., & Schon, D. *Organization Learning : A Theory of Action Perspective* (Boston : Addison-Wesley, 1978).

ในด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรต่อไปในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับสูงย่อมที่จะนำไปสู่ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพของพนักงานตลอดไป<sup>7</sup> กรมชลประทานนับได้ว่าเป็นอีกองค์กรหนึ่งที่มีการแข่งขันกันสูงมากขึ้น ซึ่งกรมชลประทานจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันในปัจจุบันและให้เหมาะสมกับการบริหารงานยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนการประกอบธุรกิจของลูกค้าอย่างครบวงจรให้มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยต่อลูกค้า ด้วยเหตุผลดังกล่าวกรมชลประทานต้องสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพันในงานที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานให้กับองค์กร ดังนั้นคนในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้กรมชลประทานนั้นประสบผลสำเร็จและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าลักษณะงาน ชื่อหัวข้อ : การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง เป็นประชากร และคาดว่าผลที่ได้จากการวิจัยนี้จะทำให้องค์กรหาวิธีเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงมากขึ้น เพราะในกระบวนการปฏิบัติงานจะต้องมีการประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีความสามัคคีกัน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันให้เกิดขึ้นในองค์กรและให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรที่จะเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง

1.2.2 เพื่อตรวจสอบ สมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานของโมเดล เพื่อการทดสอบว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลจริงเชิงประจักษ์หรือไม่

1.3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 ตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์

<sup>7</sup> Robbins, S. P. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, (NJ : Prentice Hall, 1993).

กับสังคม และตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ ความหลากหลายของงานความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ผลสะท้อนจากงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจทำงาน และความปรารถนาอยู่ในองค์กร

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

##### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

แนวคิด กระบวนการ ประเด็น หรือข้อค้นพบที่เกี่ยวกับเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ได้แก่ 1) ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ Walton<sup>8</sup> ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์กร ความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม และปัจจัยคุณลักษณะของงาน ตามแนวคิดของ Buchanan<sup>9</sup> ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ผลสะท้อนจากงาน 3) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) โดยได้นำเอาแนวความคิดของ สเตียร์ และพอร์เตอร์<sup>10</sup> มาเป็นแนวคิดหลักในการกำหนดตัวแปร โดยแบ่งเป็น 3 ด้านคือ ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจทำงาน และความปรารถนาอยู่ในองค์กร

##### 1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกรมชลประทานส่วนกลาง ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ รวม 2,861 อัตรา<sup>11</sup>

##### 1.4.3 ขอบเขตด้านเวลาและพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ในเดือน มกราคม – มีนาคม พ.ศ. 2563

#### 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

##### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกรมชลประทานส่วนกลาง ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ รวม 2,861 อัตรา<sup>12</sup> กลุ่มตัวอย่างเป็น

<sup>8</sup> Walton, Richard E. Improving Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, 15 (5) (1974) :12-16.

<sup>9</sup> Buchanan, B. Building organization commitment: The socialization of manager in Work organization. *Administrative Science Quarterly* 19(40) (1974) : pp. 533-546.

<sup>10</sup> Steers, R. M. & Porter, L. W. *Motivation and Work Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed, (New York: McGraw – Hill, 1983).

<sup>11</sup> กรมชลประทาน. *กรอบอัตรากำลังบุคลากรกรมชลประทาน 22102562*. (กรมชลประทาน, 2562).

<sup>12</sup> เรื่องเดียวกัน.

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมชลประทานส่วนกลางส่วนกลาง จำนวน 360 คน โดยผู้วิจัยได้ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของการของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง จำนวน 36 ตัวแปร (ข้อคำถาม) ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10 เท่า ของตัวแปร<sup>13</sup>

วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ผู้ศึกษาได้ออกแบบมาเพื่อทำการเก็บข้อมูลในภาคสนาม (Field Data Collection) โดยการใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิโดยใช้สัดส่วนตามจำนวนประชากร (proportional stratified random sampling) โดยคำนึงถึงหลักการให้กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากแต่ละกลุ่มของประชากรมีจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เขตเป็นชั้นภูมิ (stratified random sampling) และกำหนดให้เขตเป็นหน่วยการสุ่ม (sampling units) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จัดเตรียมไว้ไปทำการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรกรมชลประทานส่วนกลาง จำนวน 360 คน

### 1.5.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามในการวิจัยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของปัจเจกบุคคล เป็นแบบสอบถามแบบตรวจคำตอบ (Checklist) ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และอายุงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 16 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกคำตอบ ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นคำถามในแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลอันตรภาพชั้น (Interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกคำตอบ ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นคำถามในแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลอันตรภาพชั้น (Interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกคำตอบ ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นคำถามในแบบ Likert Scale ใช้ระดับการวัดข้อมูลอันตรภาพชั้น (Interval scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

ตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงความครอบคลุมเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องในสำนวนภาษาของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ปรากฏผลว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถาม

<sup>13</sup> Field, A., Miles, J., & Field, Z., *Discovering statistics using R*. (Los Angeles: Sage, 2012).

ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)<sup>14</sup> ได้ผล ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เท่ากับ 0.97 มากกว่า .50 (IOC > .50) และ สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) เท่ากับ .95 มากกว่าเกณฑ์ .70 อยู่ในเกณฑ์ใช้ได้

### 1.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ผู้วิจัยได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสังเคราะห์งานวิจัยเป็นรายประเด็นด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ด้วยเทคนิคการใช้หลักการค่าประมาณความ ควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรว่ามีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ด้วยโปรแกรม Amos version 21

### 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.6.1 งานวิจัยนี้ทำให้ต้องรู้ความรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับเส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง

1.6.2 งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเข้าใจในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยช่วยอธิบายความผูกพันต่อองค์กรที่เหมาะสมสำหรับองค์กรภาครัฐบาลในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

1.6.3 ผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐบาลในประเทศไทยสามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และมูลเหตุที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ และเหมาะสมตามแต่บริบทขององค์กร

## 2. ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า ในการวิเคราะห์โครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ด้วยค่าประมาณความควรจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates = ML) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเสนอตามลำดับ ดังนี้

<sup>14</sup> Cronbach, L. J., *Essentials of psychological testing*, 5<sup>th</sup> ed., (New York : Harper Collins Publishers, 1990).

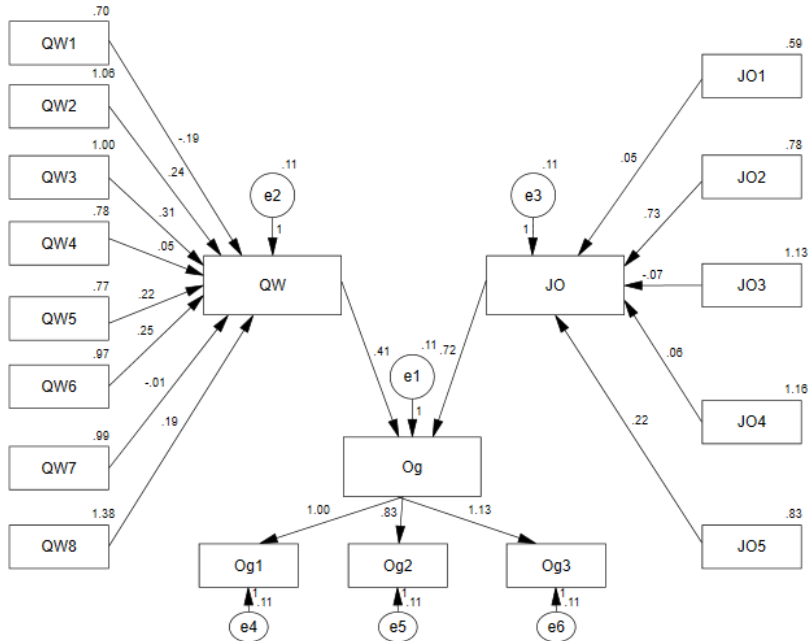
(1) รูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเต็ม รูป (over identified model) หรือการกำหนดโครงสร้างโมเดล (model specification)

(2) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (measures of the model fit)

(3) ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation of the model) หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ต่าง ๆ

(4) ผลการคำนวณอิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และผลรวมอิทธิพล (total effect) ซึ่งมีรายละเอียดของผลการวิจัย ดังนี้

2.1 รูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเต็มรูป (over identified model) ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบโมเดลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเต็มรูป (over identified model) กำหนดค่าตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QW) ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (QW<sub>1</sub>) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (QW<sub>2</sub>) การพัฒนาความสามารถของบุคคล (QW<sub>3</sub>) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (QW<sub>4</sub>) การบูรณาการด้านสังคม (QW<sub>5</sub>) ธรรมเนียมในองค์กร (QW<sub>6</sub>) ความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว (QW<sub>7</sub>) และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (QW<sub>8</sub>) และตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ ความหลากหลายของงาน (JO<sub>1</sub>) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (JO<sub>2</sub>) ความสำคัญของงาน (JO<sub>3</sub>) ความมีอิสระในการทำงาน (JO<sub>4</sub>) และผลสะท้อนจากงาน (JO<sub>5</sub>) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง (Og) ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Og<sub>1</sub>) ความตั้งใจทำงาน (Og<sub>2</sub>) และความปรารถนาอยู่ในองค์กร (Og<sub>3</sub>) ดังภาพที่ 1



CMIN/df = 8.133 ค่า p-value = .000 GFI = .230 AGFI = .074  
 RMR = .548 RMSEA = .398 NFI = .310 TLI = .279 CFI = .334

ภาพที่ 1 โครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโมเดลก่อนปรับปรุง

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2555)<sup>15</sup>

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเต็มรูปแบบ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังไม่เหมาะสม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติมีอยู่ 6 เส้นทาง แสดงตามภาพที่ 1 ดังนั้น จึงต้องทำการตกแต่งรูปแบบความสัมพันธ์โดยการปรับโมเดลใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบหรือโมเดลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีที่สุด โดยการลบเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกจากรูปแบบความสัมพันธ์เต็มรูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ 1

2.2 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (measures of the model fit)

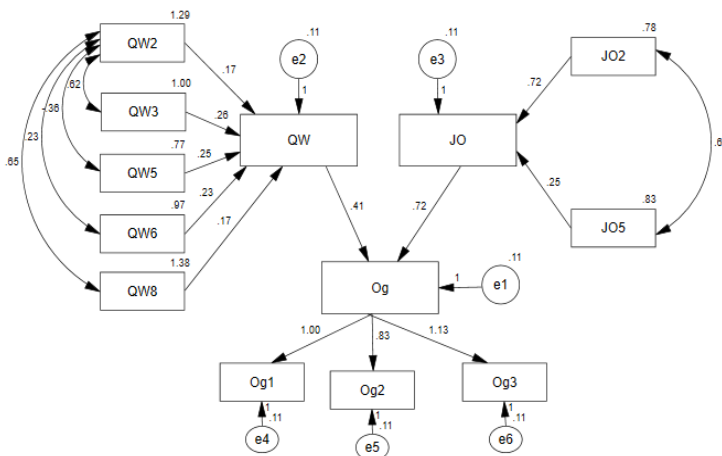
สมมติฐาน ข้อที่ 1 ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานของโมเดล เพื่อการทดสอบว่าโมเดลเส้นทางที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลจริงเชิงประจักษ์หรือไม่

H<sub>0</sub> : โมเดลเส้นทางตามทฤษฎี = โมเดลตามข้อมูลจริง

<sup>15</sup> ชานินทร์ ศิลป์จารุ., การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS., พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2555).

$H_1$  : โมเดลเส้นทางตามทฤษฎี  $\neq$  โมเดลตามข้อมูลจริง

การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป AMOS ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวแปรต่าง ๆ ในตัวแบบตามสภาพจริง พบว่า รูปแบบเชิงสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า CMIN/df เท่ากับ .836 ค่า p-value เท่ากับ .505 GFI เท่ากับ .944 AGFI เท่ากับ .934 RMR เท่ากับ .001 RMSEA เท่ากับ .003 NFI เท่ากับ .969 TLI เท่ากับ .926 และ CFI เท่ากับ .959 อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลางมากที่สุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมา คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์ประกอบทั้งหมดอธิบาย ความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ได้ ร้อยละ 88.30 โดยการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบ (Evaluation the Data-Model Fit) ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบเชิงประจักษ์กับตัวแบบทางทฤษฎีก็คือ การใช้ค่า **p-Value** ซึ่งต้องมีนัยสำคัญทางสถิติ (Significant: Sig.) ที่มีค่ามากกว่า  $p > .05$  จึงถือว่าตัวแบบมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพราะเมื่อค่า  $p > .05$  ผลก็คือจะไม่ Sig. ซึ่งความหมายว่า ไม่แตกต่างกันหรือมีความสอดคล้องกันนั่นเอง ซึ่งค่าที่คำนวณได้จาก ผลการวิจัย คือ มีค่าเท่ากับ  $p > .836$  ดังปรากฏในภาพที่ 2 และตารางที่ 1



CMIN/df = .836 ค่า p-value = .505 GFI = .944 AGFI = .934  
RMR = .001 RMSEA = .003 NFI = .969 TLI = .926 CFI = .959

ภาพที่ 2 โครงสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโมเดลสุดท้ายปรับปรุง

ที่มา: ดัดแปลงมาจาก ธานีรินทร์ ศิลป์จาร์ (2555)

**ตารางที่ 1** แสดงผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลเชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทานส่วนกลาง

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ	ตัวแบบหลังปรับ
CMIN/df	ไม่เกิน 2	8.133	✗ .836 ✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	.000	✗ .505 ✓
GFI	มากกว่า .90	.230	✗ .944 ✓
AGFI	มากกว่า .90	.074	✗ .934 ✓
RMR	เข้าใกล้ศูนย์	.548	✗ .001 ✓
RMSEA	ต่ำกว่า .05	.398	✗ .003 ✓
NFI	มากกว่า .90	.310	✗ .969 ✓
TLI	มากกว่า .90	.279	✗ .926 ✓
CFI	มากกว่า .90	.334	✗ .959 ✓

**ที่มา:** ดัดแปลงมาจาก ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2555) (CMIN/df = Relative Chi-square, GFI = Goodness of Fit Index, AGFI = Adjusted Goodness of Fit Index, RMSEA = Root Mean Squared Error of Approximation, RMR = Root Mean Squared Residual, NFI = Normal Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, TLI = Tucker- Lewis Index)

หมายเหตุ : ✗ หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ  
 ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืน ของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (parameter estimation of the model) หรือผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ต่าง ๆ

สมมติฐานที่ 2. ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง คือ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QW) และปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) ได้แบ่ง 2 ข้อดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1 ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QW) ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ได้แก่ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (QW1) สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (QW2) การพัฒนาความสามารถของบุคคล (QW3) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (QW4) การบูรณาการด้านสังคม (QW5) ธรรมเนียมในองค์การ (QW6) ความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว (QW7) และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (QW8) มีสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง

สมมติฐานที่ 2.2 ปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ ความหลากหลายของงาน (JO<sub>1</sub>) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (JO<sub>2</sub>) ความสำคัญของงาน (JO<sub>3</sub>) ความมีอิสระในการทำงาน (JO<sub>4</sub>) และ ผลสะท้อนจากงาน (JO<sub>5</sub>) มีสาเหตุที่มีอิทธิพล ต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง

**ตารางที่ 2** แสดงผลการประมาณค่า Standardized Regression Weights หลังการปรับโมเดล

คู่ความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยมาตรฐาน (Estimate)	S.E.	C.R. (t-Value)	P-Value	นัยสำคัญ ทางสถิติ
QW <--- QW <sub>2</sub>	.172	.082	2.093	.036*	มี
QW <--- QW <sub>3</sub>	.262	.072	3.657	***	มี
QW <--- QW <sub>5</sub>	.246	.069	3.566	***	มี
QW <--- QW <sub>6</sub>	.234	.055	4.271	***	มี
QW <--- QW <sub>8</sub>	.174	.058	3.005	.003**	มี
JO <--- JO <sub>2</sub>	.722	.095	7.623	***	มี
JO <--- JO <sub>5</sub>	.254	.092	2.779	.005**	มี
Og <--- QW	.405	.075	5.382	***	มี
Og <--- JO	.723	.056	12.938	***	มี
Og <sub>1</sub> <--- Og	1.000	.064	15.536	***	มี
Og <sub>3</sub> <--- Og	1.130	.064	17.562	***	มี
Og <sub>2</sub> <--- Og	.826	.064	12.834	***	มี

หมายเหตุ: มีนัยสำคัญ \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\*p < .001

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QW) ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ (QW<sub>2</sub>) การพัฒนาความสามารถของบุคคล (QW<sub>3</sub>) การบูรณาการด้านสังคม (QW<sub>5</sub>) ธรรมเนียมในองค์การ (QW<sub>6</sub>) กับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม (QW<sub>8</sub>) และตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) ประกอบด้วย

ตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน (JO<sub>2</sub>) กับ ผลสะท้อนจากงาน (JO<sub>5</sub>) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทานส่วนกลาง

(4) ผลการคำนวณอิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และผลรวมอิทธิพล (total effect)

**ตารางที่ 3** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และผลรวมอิทธิพลระหว่างตัวแปรตัวแปรทำนาย

ตัวแปรตาม	อิทธิพล (Effects)	ตัวแปรทำนาย									
		QW <sub>2</sub>	QW <sub>3</sub>	QW <sub>5</sub>	QW <sub>6</sub>	QW <sub>8</sub>	JO <sub>2</sub>	JO <sub>5</sub>	JO	QW	Og
JO	DE.	.000	.000	.000	.000	.000	.722	.254	.000	.000	.000
	IE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	TE.	.000	.000	.000	.000	.000	.722	.254	.000	.000	.000
QW	DE.	.172	.262	.246	.234	.174	.000	.000	.000	.000	.000
	IE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	TE.	.172	.262	.246	.234	.174	.000	.000	.000	.000	.000
Og	DE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.723	.405	.000
	IE.	.070	.106	.100	.095	.071	.522	.184	.000	.000	.000
	TE.	.070	.106	.100	.095	.071	.522	.184	.723	.405	.000
Og <sub>1</sub>	DE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.000
	IE.	.070	.106	.100	.095	.071	.522	.184	.723	.405	.000
	TE.	.070	.106	.100	.095	.071	.522	.184	.723	.405	1.000
Og <sub>2</sub>	DE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.826
	IE.	.058	.088	.082	.078	.058	.431	.152	.597	.335	.000
	TE.	.058	.088	.082	.078	.058	.431	.152	.597	.335	.826
Og <sub>3</sub>	DE.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1.130
	IE.	.079	.120	.113	.107	.080	.590	.208	.817	.458	.000
	TE.	.079	.120	.113	.107	.080	.590	.208	.817	.458	1.130

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง มีเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้น คือ ตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการ

ทำงาน (QW) โดยมีค่าผลรวมอิทธิพล เท่ากับ .405 กับ ตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) โดยมีค่าผลรวมอิทธิพล เท่ากับ .723 (อิทธิทางตรงบวกอิทธิทางอ้อม) ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน (JO) มีค่าเท่ากับ .723 และไม่มีอิทธิทางอ้อม รองลงมา ตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QW) มีค่าเท่ากับ .405 ดังนั้น ผลงานวิจัยดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง นั้น ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ คุณลักษณะของงาน ซึ่งหมายถึง ความมีเอกลักษณ์ของงาน (JO<sub>2</sub>) กับ ผลสะท้อนจากงาน (JO<sub>5</sub>)ที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะของงานที่แตกต่างกัน

### 3. สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

3.1.1 กรอบแนวคิดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ประกอบด้วยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวมี 2 ตัวแปร คือ ลักษณะของงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานและตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง 7 ตัวแปร คือ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์การ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ความมีเอกลักษณ์ของงาน และผลสะท้อนจากงาน

3.1.2 รูปแบบเชิงสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่า CMIN/df เท่ากับ .836 ค่า p-value เท่ากับ .505 GFI เท่ากับ .944 AGFI เท่ากับ .934 RMR เท่ากับ .001 RMSEA เท่ากับ .003 NFI เท่ากับ .969 TLI เท่ากับ .926 และ CFI เท่ากับ .959 อิทธิพลรวมของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลางมากที่สุด คือ ลักษณะของงาน รองลงมาคุณภาพชีวิตในการทำงาน องค์ประกอบทั้งหมดอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง ได้ร้อยละ 88.30

ดังนั้นการสร้างตัวแบบเชิงสาเหตุสู่การสร้างตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) รูปแบบสมการคือ

$$Og = 0.82 + 0.72 JO + 0.41 QW$$

$$JO = 0.86 + 0.72 JO_2 + 0.25 JO_5$$

$$QW = 0.88 + 0.17 QW_2 + 0.26 QW_3 + 0.25 QW_5 + 0.23 QW_6 + 0.17 QW_8$$

$$CMIN/df = .836 \text{ ค่า } p\text{-value} = .505 \text{ GFI} = .944 \text{ AGFI} = .934 \text{ RMR}$$

$$= .001 \text{ RMSEA} = .003 \text{ NFI} = .969 \text{ TLI} = .926 \text{ CFI} = .959$$

### 3.2 อภิปรายผล

การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลาง จะอภิปรายผล ดังนี้

3.2.1 ตัวแปรปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล การบูรณาการด้านสังคม ธรรมเนียมในองค์การ กับความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอส่งผลต่อในการทำนายความผูกพันต่อองค์การ เป็นเรื่องที่มีความละเอียดซับซ้อนส่วนหนึ่ง เนื่องมาจากฝ่ายจัดการมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ให้เป็นที่พึงพอใจร่วมกันในระดับหนึ่ง เพื่อจูงใจลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ เพื่อควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน เพื่อเป็นฐานสำคัญในการว่าจ้าง การใช้ประโยชน์จากบุคลากร และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้าง และสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพส่งผลต่อในการทำนายความผูกพันต่อองค์การของกรมชลประทาน ส่วนกลางให้มีสภาพที่เหมาะสมต่อการสร้างเสริมสุขภาพของพนักงาน ทั้งในด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง และสุขภาพที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น อุบัติเหตุจากการเดินทางและโรคท้องร่วง แม้ไม่เกิดจากการทำงาน แต่ก็มีผลกระทบต่องาน เพราะต้องหยุดงาน การพัฒนาสุขภาพทั้งสองส่วน สามารถดำเนินการร่วมกัน โดยใช้หลักการ และกลยุทธ์ร่วมกันได้ และควรอย่างยิ่งที่จะพิจารณาดำเนินการควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักการสร้างเสริมสุขภาพ ตามกฎบัตรอตตาวา ซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน ช่วยเสริมแรงและเร่งให้เกิดสุขภาพที่ดีในหมู่พนักงาน องค์ประกอบเหล่านี้ก็คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาพในเชิงสร้างสรรค์ ดังที่ได้นำเสนอไว้ในช่วงต้นของเอกสารนี้ แต่ได้นำมาขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของกนกพร แจ่มสมบูรณ์ (2556)<sup>16</sup> ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อค่าของงานรูปแบบการบริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล โดยมีวัตถุประสงค์ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ต่อค่าของงานรูปแบบการบริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล และศึกษาการทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานจากปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ต่อค่าของงาน และรูปแบบการบริหารในกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพ 105 คน พยาบาลเทคนิค 160 คน รวมทั้งสิ้น 265 คน ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลของประชากรพยาบาลทั้งหมด มีแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยเสนอว่าคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพและพยาบาลเทคนิคอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล การอบรม ตำแหน่ง หน้าที่

<sup>16</sup> กนกพร แจ่มสมบูรณ์, "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อค่าของงานรูปแบบการบริหารกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล," (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556).

และเหตุผลการเข้าสู่วิชาชีพพบว่ามีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01, .05 และ .01 ตามลำดับ และ นววรรณ พลพินิจ (2556)<sup>17</sup> ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำโรงพยาบาลตำรวจ คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำโรงพยาบาลตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า โดยภาพรวม คุณภาพชีวิตในการทำงานของลูกจ้างประจำ อยู่ในระดับปานกลางโดยด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ส่วนความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันในทุกด้าน เช่นเดียวกันสอดคล้องกับ Baron (1986)<sup>18</sup> กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการทำงาน

3.2.2 ตัวปัจจัยคุณลักษณะของงาน ประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัวแปร ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน กับ ผลสะท้อนจากงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กรมชลประทาน ส่วนกลางเนื่องจากพนักงานจะต้องได้รับอิสระพอสมควรในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานในการทำงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ ไม่ใช่ทำอะไรที่ต้องถูกสั่ง และถูกจับตามองอยู่ตลอดเวลา หรือจะทำอะไรก็ต้องไปขออนุมัติอยู่เรื่อยไป ถ้าลักษณะงานเป็นไปในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการที่จะคิดหรือทำได้เองบ้าง เขาก็จะคงไม่รู้สึกลอยจากทำงานนั้น และสุดท้ายก็คือ ไม่มีความรักที่จะทำงานนั้นเลย ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ ศุภมิตร บัวเสนาะ (2558)<sup>19</sup> ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ผลป้อนกลับของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และงานมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น และปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านลักษณะงาน ในส่วนหลากหลายของงาน และผลป้อนกลับของงาน สามารถสร้างสมการเพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ และ Allen & Meyer (1990 : 1-18)<sup>20</sup> ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร โดยพิจารณาว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้น

<sup>17</sup> นววรรณ พลพินิจ, “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำโรงพยาบาลตำรวจ,” *วารสารพยาบาลตำรวจ* 5(2), (2556).

<sup>18</sup> Baron, R. A., *Behavior in Organization* (Boston: Allyn and Bacon, 1986).

<sup>19</sup> ศุภมิตร บัวเสนาะ, “ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้าน ประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล จำกัด,” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558).

<sup>20</sup> Allen, N.J. and Meyer, J.P., “The measure and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organizational Commitment,” *Journal of Occupal Psychology* 63 (1990) : 1-18.

แสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับ Mowday (1981)<sup>21</sup> ได้อธิบายให้เห็นว่า ระยะเวลาปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานนานจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูง เนื่องจากบุคคลนั้นได้อุทิศกำลังกาย กำลังสติปัญญา สะสมประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ทำให้ความตั้งใจปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและหวังที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน หรือการเลื่อนตำแหน่งที่พึงพอใจมากขึ้นจึงมีความต้องการลาออกงานน้อย

### 3.3 ข้อเสนอแนะ

#### 3.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

- 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตเจนนั่นคือสภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย
- 2) คุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านธรรมาภิบาลขององค์การ ผู้บริหารควรให้ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน พิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างชัดเจนและโปร่งใส นำไปถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันหากบุคลากรได้รับรับความยุติธรรมย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
- 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานในด้านความสมดุลในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว ควรมีการจัดสรรเวลาทำงานกับเวลาส่วนอย่างเป็นระบบ โดยการมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรอย่างชัดเจน
- 4) ปัจจัยคุณลักษณะในด้านงานความหลากหลายของงาน ควรพิจารณากำหนดภาระของงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยดูจากความรู้ความสามารถในด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน
- 5) ปัจจัยคุณลักษณะในด้านความมีอิสระในการทำงาน ควรกำหนดขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานให้เหมาะสม ครอบคลุม และให้สามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตนั้นเป็นต้น
- 6) ปัจจัยคุณลักษณะในด้านผลสะท้อนจากงาน ควรสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถได้มีการแสดงความคิดเห็น และมีการนำความคิดเห็นที่เหมาะสมนำมาปฏิบัติจริง เช่น ให้มีการประชุมเพื่อพัฒนาการทำงานในแต่ละฝ่าย ให้มีการเขียนรายงานข้อเสนอแนะการแก้ปัญหา

<sup>21</sup> Mowday, R.T. (1981). Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes. Research in Organizational Behavior. 3, Cummings, L.L and Staw, B.M. eds.

### 3.3.2 ด้านวิจัยเพิ่มเติมและต่อยอด

1) งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล ดังนั้นจึงมีข้อจำกัดเรื่องข้อมูลเชิงลึก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงอาจจะพิจารณาที่จะทำการศึกษาเชิงคุณภาพควบคู่เพื่อศึกษาสาเหตุ ทักษะคติ และข้อมูลเชิงลึกต่าง ๆ

2) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในผลการศึกษา ควรทำการศึกษาในระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เกิดขึ้นว่าสอดคล้องกับข้อมูลการวิจัย (Recheck) หรือไม่

3) งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าปัจจัยที่นำมาศึกษายังไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันด้านการคงอยู่ได้ดีนัก ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไปอาจจะพิจารณานำตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาศึกษาเพิ่มเติม

4) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปอาจจะศึกษาเฉพาะเจาะจงกับปัจจัยความผูกพันในแต่ละด้านเพื่อให้พัฒนาความผูกพันในด้านที่ต้องการ

## บรรณานุกรม

- กนกพร แจ่มสมบุรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อค่าของงานรูปแบบการบริหารกับ  
คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาล.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2556.
- กรมชลประทาน. *กรอบอัตรากำลังบุคลากรกรมชลประทาน 22102562*. กรมชลประทาน,  
2562.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. พิมพ์ครั้งที่  
13. กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี, 2555.
- นภวรรณ พลพินิจ. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำ  
โรงพยาบาลตำรวจ.” *วารสารพยาบาลตำรวจ* 5 (2), (ก.ค.-ธ.ค 2556).
- พิชิต เทพวรรณ. *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูคชั่น, 2556.
- ศุภมิตร บัวเสนาะ. “ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้าน ประสบการณ์ใน  
การทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ชิว-เนชั่นแนล  
จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2558.
- Agyris, C., & Schon, D. *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*.  
Boston: Addison-Wesley, 1978.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. “The measure and Antecedents of Affective  
Continuance and Normative Commitment to the  
Organizational Commitment.” *Journal of Occupal Psychology* 63 (1990):  
1-18.
- Argyris, Chris. *Personnel and Organization*. New York: Harper & Row Publishers,  
1987.
- Baron, R. A. *Behavior in Organization*. Boston: Allyn and Bacon, 1986.
- Buchanan, B. “Building organization commitment: The socialization of manager  
in Work organization.” *Administrative Science Quarterly* 19(40) (1974):  
533-546.
- Cronbach, L. J. *Essentials of psychological testing*. 5<sup>th</sup> ed., New York: Harper  
Collins Publishers, 1990.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. *Discovering statistics using R*. Los Angeles: Sage,  
2012.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. “Environmental in studies of organization  
behavior.” *Psychological Bulletin*, 1964.

- Litwin, G.H., & Stringer, R. A. *Motivation and organization climate*. Boston: Division of Research, 1986.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen and Axelrod, Beth. *The War for Talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Mowday, R.T. *Employee Turnover and Postdecision Accommodation Processes*. *Research in Organizational Behavior*. 3, Cummings, L.L and Staw, B.M. eds., 1981.
- Robbins, S. P. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. *Motivation and Work Behavior*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw – Hill, 1983.
- Walton, Richard E. “Improving Quality of Work Life.” *Harvard Business Review* 15 (5), (1974): 12-16.