

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. องค์กร
 - 1.1 ความหมายขององค์กร
 - 1.2 ความสำคัญขององค์กร
 - 1.3 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
 - 1.4 วัตถุประสงค์ขององค์กร
 - 1.5 ประเภทขององค์กร
 - 1.6 องค์กรทางการศึกษา
2. พฤติกรรมการบริหาร
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร
 - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร
3. ความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน
 - 3.4 ลักษณะของความผูกพันต่อองค์กร
 - 3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
4. สภาพการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2
 - 4.1 สภาพทั่วไป
 - 4.1.1 ความเป็นมา
 - 4.1.2 สถานที่ตั้งและอำนาจหน้าที่
 - 4.1.3 สภาพทางภูมิศาสตร์

- 4.2 ข้อมูลการจัดการศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 4.2.1 ลักษณะการจัดการศึกษา
 - 4.2.2 สภาพการจัดการศึกษา
 - 4.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. องค์กร

ในยุคปัจจุบัน กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเป็นผลทำให้ภาครัฐและเอกชนต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น จึงความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้เพื่อความรู้ความเข้าใจใน ความหมาย ความสำคัญ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร วัตถุประสงค์ของ องค์กร ประเภทขององค์กร และองค์กรทางการศึกษา เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริงต่อองค์กร

1.1 ความหมายขององค์กร

ความหมายขององค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้
 روبบินส์ และ โคลเทอร์ (Robbins and Coulter 2002: 16) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง สิ่งที่มีอยู่จริงโดยสังเกตได้จากการมีเป้าหมายที่ชัดเจนรวมถึงบุคคลหรือสมาชิกและการมี โครงสร้างที่รอบคอบ

โจนส์ และจอร์จ (Jones and George 2004: 4) ให้ความหมายว่า องค์กรเป็นการ รวบรวมบุคคลที่จะมาทำงานด้วยกันและมีการประสานงานกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ในอนาคต

เฮลเรจเจล, แจคสัน และสโลว์คัม (Hellriegel, Jackson and Slocum 2005: 6) กล่าวว่า องค์กร คือ ความร่วมมือของกลุ่มบุคคลเพื่อทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะ แม็คแชม (McShane 2005: 6) กล่าวถึงองค์กรว่า เป็นกลุ่มของคนทำงานโดยการพึ่งพาอาศัยซึ่ง กันและกันเพื่อให้บรรลุผล

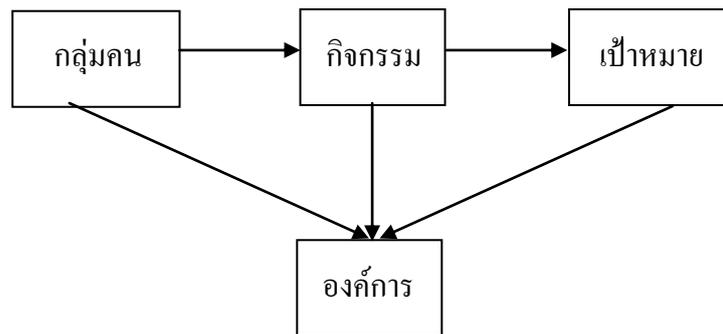
สัมพันธ ฎุโพลย (2540 : 3) ได้สรุปความหมายขององคการ คือ กลุมบุคคล ตั้งแตสองคนขึ้นไปมีจุดมุงหมายรวมกันในการทำกิจกรรมโดยมีปฏิสัมพันธได้ตอบไปมาระหวังกันทั้งภายในและภายนอกองคการ

พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสภา (2530: 888) องคการ คือ ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย

อนิวช แก้วจางง (2550: 3) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองคการว่า องคการเป็นความร่วมมือของกลุมคน กล่าวคือ เป็นที่รวมตัวของคนที่มีความหมายหรือจุดมุงหมายอย่างเดียวกัน มีจิตสำนึกที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้กลุมของตนบรรลุผลตามที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า

อรุณ รัชธรรม (2549: 62) ได้กล่าวว่า องคการ คือ กลุมคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวดังกล่าวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย

เมื่อได้ประมวลความคิดเห็นของนักวิชาการจากคำจำกัดความของคำว่าองคการ นั้น สรุปได้ว่า องคการ คือ กลุมคนที่มารวมตัวกันตั้งแตสองคนขึ้นไป ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ดังภาพดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององคการ

ที่มา: อนิวช แก้วจางง (2550) *หลักการจัดการ* สงขลา มหาวิทยาลัยทักษิณ

1.2 ความสำคัญขององคการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2547: 44-45) กล่าวว่า มนุษย์มีความสัมพันธ์กับองคการ ตั้งแตเกิดจนตาย องคการทั้งหลาย จึงจัดตั้งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่ไม่มีที่สิ้นสุด แต่เนื่องด้วยมนุษย์แต่ละคน มีความสามารถที่จำกัด จึงทำให้ไม่สามารถบรรลุ ความต้องการ

ทุกอย่าง ได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง องค์การจึงทำหน้าที่ทางสังคม ทางวัตถุ เศรษฐกิจ การเมือง ฯลฯ ให้กับมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ผู้บริโภคเป็นบุคคลที่มีความรู้โดยให้ความใส่ใจต่อตนเองและสังคมมากขึ้น องค์การที่นำแนวคิดการจัดการแบบเก่ามาใช้อาจได้รับผลกระทบถึงขั้นต้องปิดกิจการได้เนื่องจากแนวคิดการกอบโกยผลประโยชน์หรือเอาไรด์เอาเปรียบผู้บริโภคเริ่มลบเลือนไปเพราะองค์การที่สามารถเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้บริโภคให้ดีขึ้นเท่านั้นจึงจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคและทำให้องค์การอยู่รอดได้

อนิวัช แก้วจางง (2550: 4 – 5) หากพิจารณาไปรอบตัวจะสังเกตเห็นองค์การมากมาย เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สถานีตำรวจ ชมรม สมาคม และพรรคการเมือง เป็นต้น องค์การเหล่านี้ มีเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมที่แตกต่างกันหรือบางองค์การก็ดำเนินกิจกรรมเหมือนกัน การเกิดขึ้นขององค์การในรูปแบบที่แตกต่างกันนี้เองแสดงให้เห็นถึงความต้องการบริโภคสินค้าและบริการจากองค์การที่แตกต่างกัน เมื่อต้องการต่างกันจึงเกิดองค์การขึ้นเพื่อสนองความต้องการที่หลากหลายเหล่านั้นจึงเห็นองค์การที่เป็นทั้งผู้ผลิต ผู้แทนจำหน่าย ผู้ให้บริการและเป็นผู้บริโภคในเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมากในปัจจุบันและจะเกิดขึ้นมาอีกเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุดก่อให้เกิดองค์การหลายลักษณะเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกัน โดยพบว่า องค์การที่มีอยู่แล้วและกำลังเกิดขึ้นใหม่จะปรากฏอยู่ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. องค์การทางการเมือง (Politics Organization) เป็นองค์การที่เกิดขึ้นเพื่อ การสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความเจริญรุ่งเรือง เนื่องจากการที่คนเราต้องอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากในสังคมจึงมีความต้องการที่หลากหลาย เกิดความสับสนวุ่นวายในการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น เพื่อลดความสับสนวุ่นวายที่จะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในภายหลังจึงต้องมีองค์การที่เป็นกลางเข้ามาจัดระบบระเบียบ สร้างกฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ตัวอย่างองค์การทางการเมือง เช่น พรรคการเมืองต่าง ๆ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการเมือง และหน่วยงานอิสระที่จัดตั้งโดยรัฐ เป็นต้น

2. องค์การทางสังคม (Social Organization) เป็นองค์การที่จัดตั้งเพื่อตอบสนองกลุ่มคนหรือชุมชนในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขจึงไม่อาจละเลยหรือปฏิเสธได้ เนื่องจากเป็นองค์การที่ใกล้ชิดและปะปนอยู่กับการดำเนินชีวิตมาเป็นเวลานาน ตัวอย่างองค์การทางสังคม เช่น องค์การอาหารและยา องค์การของครูสภาและสมาคมต่าง ๆ

3. องค์กรทางเศรษฐกิจ (Economic Organization) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน องค์กรทางเศรษฐกิจที่พบเห็นในปัจจุบันประกอบด้วยองค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชน เช่น ธนาคารกรุงไทย ธนาคารนครหลวงไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) โรงพยาบาลรามมา และโรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น

อนิวัช แก้วจางค์(2550:5-6) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรไว้ดังนี้

องค์กรมีความสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ความสำคัญขององค์กรทางด้านสังคม มนุษย์ใช้องค์กรเพื่อจะบำบัดความต้องการทางสังคมและมนุษย์เอง
2. ความสำคัญขององค์กรทางด้านเศรษฐกิจ มนุษย์ต้องการองค์กรและเข้าไปร่วมกันด้วยเหตุผลทางวัตถุ

จากทัศนะที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เนื่องจาก ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์จึงพยายาม สรรหาสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อสนองต่อความต้องการของตัวเอง และผลของการสรรหาความต้องการก่อให้เกิดองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ

1.3 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

หลักการ แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการองค์กร มีวิวัฒนาการอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของแต่ละยุคแต่ละสมัยได้พัฒนามาตามลำดับสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มสำนักคิดดังนี้

1.3.1 สำนักคิดแบบดั้งเดิม ในกลุ่มแนวความคิดการจัดการยุคดั้งเดิมจะมีลักษณะที่สำคัญที่ทางกลุ่มแนวคิดนี้ใช้จัดการ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ (อรุณ รักรธรรม 2549: 84) 1. กลุ่มจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ใช้วิธีการสังเกต การทดลอง การอบรมจดบันทึกต่าง ๆ การวิเคราะห์ การสรุปประเมินผล ตลอดจนคำนึงถึงด้านความน่าเชื่อถือและความสมเหตุสมผลประกอบกันด้วย นักวิชาการกลุ่มนี้ยังศึกษาถึงการนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกรณีการคัดเลือกบุคคล การเคลื่อนไหวโดยเชื่อว่าวิธีการดังกล่าวจะเป็นวิธีการพัฒนาการจัดการที่ดีที่สุด(one best way) สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540: 29) ได้กล่าวว่า แนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์หรือแบบมีหลักเกณฑ์มีแนวความคิดมุ่งไปที่งาน มีนักบริหารอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียงหลายท่านช่วยกันสร้างแนวความคิดด้านการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับนักวิชาการที่สำคัญได้แก่ เทเลอร์ (Frederick W.Taylor) แกนต์ (Henry L.Gantt) แฟรงค์และลิลเลียน กิลเบรธ(Frank and Lillian Gilbreth) และคูด (Mooris L. Cooke) 2. กลุ่มการจัดการแบบการบริหาร กลุ่มทฤษฎีการจัดการแบบการบริหารจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญในระดับมหภาคทั้ง

องค์การมากกว่า การมุ่งที่ระดับจุลภาคหรือระดับปฏิบัติการและเน้นไปที่ระบบ โดยเน้นไปที่ภาพรวมขององค์การว่ามีบทบาทหน้าที่อย่างไร ควรมีกระบวนการบริหารอย่างไร อาศัยหลักของการบริหารให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ เช่น หลักความชำนาญเฉพาะอย่าง หลักขนาดของการควบคุม ฯลฯ แต่ทั้งหมดขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเชื่อที่ว่าหากหลักการดังกล่าวได้ถูกจัดสรรอย่างเป็นระบบแล้วจะทำให้การดำเนินงานนั้นไปสู่ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักวิชาการที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ ฟาโยล (Henri Fayol) มูนีย์ (Jame Mooney) และไรลีย์ (Alen C.Reiley) 3. กลุ่มการจัดการแบบราชการ ตั้งอยู่บนแนวคิดขององค์การขนาดใหญ่ที่จำเป็นต้องมีระบบเป็นแนวคิดแบบอุดมคติ (ideal-type) ซึ่งกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้อย่างละเอียด เช่น มีกฎระเบียบ มีระบบการคัดเลือก การเลื่อนขั้น การกำหนดความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน นักคิดที่สำคัญคือ เวเบอร์ (Max weber)

โดยสรุปลักษณะสำคัญของสำนักคิดแบบดั้งเดิมซึ่งประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 แนวคิดดังกล่าวนี้ มีจุดร่วมของแนวความคิดซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. การมุ่งค้นหาประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่า ถ้าหากมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างหน้าที่ตามหลักการบริหารแล้วก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
2. การมุ่งค้นหาหลักการบริหารที่เป็นสากล และนำไปใช้กับองค์การทั่วไปได้ เช่น หลักความชำนาญเฉพาะ หลักขนาดการควบคุม หลักสายการบังคับบัญชา หลักเอกภาพการบังคับบัญชา หลักเอกภาพของทิศทางการทำงาน และหลักอำนาจหน้าที่
3. การมุ่งค้นหาโครงสร้างองค์การที่สมบูรณ์ที่สุด

1.3.2 สำนักคิดการจ้างงานเชิงมนุษยสัมพันธ์ แนวความคิดแบบมนุษย

สัมพันธ์เริ่มพัฒนาขึ้นราวปี 1927 หลังจากเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ มีอัตราการว่างงานสูง สหภาพแรงงานมีบทบาทเรียกร้องผลประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้แรงงาน ถือว่า คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงาน คนมีหัวใจต้องการกำลังใจ ต้องการเอาอกเอาใจ มีความพึงพอใจ ซึ่งการจ้างงานเชิงมนุษยสัมพันธ์ เน้นการเชื่อมช่องว่างของความรู้เกี่ยวกับการทำงานในองค์การ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีจุดเน้นที่ความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนและของกระบวนการกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์การ แง่มุมที่นำมาพิจารณาเป็นพิเศษ คือ เรื่องการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างระดับ การให้ความสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรและองค์การ การนำศักยภาพของบุคลากรแต่ละคนมาใช้ในการแก้ปัญหา เป็นเรื่องที่น่าหนักและสนใจมากขึ้นด้วยการพัฒนาเทคนิควิธีใหม่มาใช้พัฒนาความริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรขององค์การ บุคคลที่มีแนวความคิดและบทบาทสำคัญ คือปาร์คเกอร์ (Mary Parker) นัก

สังคมสงเคราะห์ชาวอเมริกัน มาสโลว์ (Abraham Maslow) นักทฤษฎีการจูงใจ เซสเตอร์ ไอบาร์ นาร์ด (Chester I. Barnard) เป็นต้น

1.3.3 สำนักคิดทางพฤติกรรมศาสตร์และวิทยาการจัดการ จะเน้นการศึกษาองค์การโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาสำรวจค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เช่น การศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และการวิเคราะห์ระบบความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ นอกจากนี้ยังได้มีการนำเทคนิคเชิงปริมาณมาใช้แก้ปัญหของฝ่ายจัดการ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมที่สุด เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับข่ายงานและตัวแบบสินค้าคงคลัง เป็นต้น บุคคลที่มีแนวคิดนี้เช่น เรนีส ลิเคอร์ท (Likert) ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นต้น ส่วนทางด้านการศึกษา นั้น ได้มีการพัฒนาแนวคิดที่พิจารณาโรงเรียนในฐานะที่เป็นระบบ ระบบสังคม และระบบเปิด รวมทั้งการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารแบบคำนึงคนกับการบริหารแบบคำนึงโครงสร้างของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ

1.3.4 กลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ แนวความคิดแบบดั้งเดิม คือ แบบวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีแนวความคิดและให้ความสำคัญการศึกษา การค้นคิด หาวิธีการ มุ่งไปทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตในเชิงปริมาณ ในขณะที่แนวความคิดแบบมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญแก่บุคคลในเชิงคุณภาพ จิตใจ ขวัญกำลังใจ การจูงใจ มีความสำคัญและมีผลต่อองค์การไม่แพ้เงิน

แนวความคิดของกลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เป็นแนวความคิดแบบบูรณาการของแนวความคิดต่างๆจะเน้นการศึกษาองค์การในเชิงระบบ ซึ่งมุ่งเน้นการมององค์การในองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกองค์การด้วย นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นพิจารณาปัญหาขององค์การเป็นเฉพาะกรณี ซึ่งเรียกว่าเป็นการศึกษาองค์การตามสถานการณ์ โดยมองถึงความแตกต่างกันในสถานการณ์อันมีผลให้ต้องมีรูปแบบและวิธีการบริหารองค์การที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาแนวคิดที่พิจารณาองค์การในลักษณะที่มีความหลากหลาย ซับซ้อน ไม่แน่นอน และมีความคลุมเครือในเรื่องจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

จากแนวคิดในการจัดการองค์การตามที่ได้กล่าวมา ต่างก็มีทฤษฎีที่แตกต่างกันตามแต่ละยุคสมัย แนวความคิดแบบวิทยาศาสตร์มุ่งเน้นทำงานและเงินมากเกินไป แบบมนุษยสัมพันธ์ให้ความสำคัญในด้านสังคมวิทยา จิตวิทยาของบุคคลมากกว่างาน การจัดการสมัยใหม่เน้นเรื่องการตัดสินใจซึ่งอาจไม่เหมาะสมสำหรับบางงาน การจัดการตามสถานการณ์น่าจะเหมาะสมกับปัญหาเฉพาะตามสถานการณ์ ในขณะที่เดียวกันโลกอยู่ในยุคข่าวสารข้อมูลที่ไร้พรมแดนหรือโลกาภิวัตน์ (อรุณ รัชธรรม 2549: 126) ทฤษฎีองค์การในอนาคตย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น การยอมรับเทคโนโลยีข่าวสาร มีความจำเป็นขององค์การที่จะต้องติดต่อกับองค์การอื่นๆ มากขึ้น มีความพยายามขององค์การที่ต้องตอบสนองต่องานใหม่ๆ

หน้าที่ใหม่ๆ มากขึ้น ความสลับซับซ้อนของโครงสร้างองค์การที่มีมากขึ้นตามหน้าที่นั้น จะต้องได้ รับการประสานใหม่ให้สอดคล้องทันเหตุการณ์และการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่มีมากขึ้นโดยตลอด ดังนั้น รูปแบบขององค์การในอนาคตไม่เพียงแต่จะต้องปรับตัวต่อภายนอกเท่านั้น แม้แต่กระบวนการ ภายในก็จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภายนอกด้วย

1.4 วัตถุประสงค์ขององค์การ

อนิวัช แก้วจางง (2550: 6-7) กล่าวว่า ในความรู้สึกรู้สึกของประชาชนทั่วไปมักคิดว่า องค์การตั้งขึ้นมาเพื่อการทำอะไรแต่ในฐานะเจ้าขององค์การเขาอาจปฏิเสธก็ได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ ในการจัดตั้งองค์การจึงควรได้รับการเปิดเผยเพื่อให้้องค์การที่จัดตั้งขึ้นมาแล้วสามารถดำเนินกิจการ ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริง วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การทั้งในแนวคิดของประชาชน ทั่วไปและในฐานะเจ้าขององค์การอาจสรุปได้ดังนี้

1. การแสวงหากำไร (Profit Objective) อาจเป็นวัตถุประสงค์แรกของทุกองค์การ ในทางเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “การทำกำไรสูงสุด” อาจอยู่ในรูปของผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ งบกำไรสุทธิ กำไรสุทธิ กำไรสุทธิ และหุ้น หรืออยู่ในรูปอื่นก็ได้ เช่น ชื่อเสียง ยศ ตำแหน่ง อำนาจและอิทธิพลทางธุรกิจ เป็นต้น

2. เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Satisfaction Objectives) ลูกค้าโดยทั่วไปจะแสดงออกซึ่งความพึงพอใจเรื่องราคา คุณภาพ การให้บริการ คุณค่า และประโยชน์ในการนำไปใช้ เป็นต้น ้องค์การจึงต้องตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจเหล่านั้นให้ได้

3. เพื่อแสวงหารายได้แก่พนักงาน (Employees Income Objectives) ซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการหลาย ๆ รายที่นอกจากจะมีจุดมุ่งหมายในการแสวงหากำไรแล้วก็ ทำเพื่อกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันในแต่ละหน่วยงานภายในองค์การด้วยเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้รับ ผลตอบแทนกลับในรูปของเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์การและอยู่ร่วมงานกับองค์การต่อไปได้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้

4. เพื่อสนองความต้องการของสังคม (Social Objective) ส่วนใหญ่เป็นองค์การ ภาครัฐที่ให้บริการต่าง ๆ แก่ประชาชน ในปัจจุบันองค์การภาคเอกชนมีความเต็มใจและพร้อมใจที่จะ ดำเนินกิจกรรมเพื่อให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นโดยไม่ได้หวังผลกำไรใดๆ ทั้งนี้ การสนอง ความต้องการของสังคมในปัจจุบันกลายเป็นกลยุทธ์หรือช่องทางในการธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย

5. เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง (Self Objectives) เป็นวัตถุประสงค์ ด้านจิตวิทยา กล่าวคือ การที่บุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการ ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรม หรือไม่พึงพอใจในการตอบสนองจึงต้องจัดตั้งองค์การขึ้นมาเองเพราะมองเห็นแล้วว่า การจัดตั้ง

องค์การนอกจากสนองความต้องการและความพึงพอใจของตนเองแล้ว ยังสามารถประกอบอาชีพอิสระได้

วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจหรือการแสวงหากำไร
2. วัตถุประสงค์เพื่อความอยู่รอด
3. วัตถุประสงค์ทางสังคม

สัมพันธ์ ภูโพบูลย์ (2540: 8-9) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การเป็นลิ่งคอกำกับแนวทางและเหตุผลในการปฏิบัติ เมื่อมีเป้าหมายชัดเจน จะทำให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จเปรียบเสมือนเส้นชัยที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า ช่วยให้มีการกำหนดมาตรฐานงาน การประสานงานที่ถูกต้อง และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ปลีกย่อยของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันบ้าง แต่วัตถุประสงค์หลักขององค์การโดยทั่วไปมีแนวทางเหมือนกัน 3 ประการ คือ

1. เพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา องค์การทางราชการ เช่น อำเภอ โรงเรียน โรงพยาบาล สร้างขึ้นเพื่อให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ มีการศึกษาและสวัสดิการต่าง ๆ ส่วนองค์การเอกชน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อแสวงหากำไร สร้างคุณค่า และชื่อเสียงสู่องค์การของตน เช่น สนับสนุนกิจกรรมสาธารณชน ทำความพึงพอใจให้แก่สังคม ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี

2. เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ สมาชิกแต่ละคนมีเป้าหมายส่วนตัวเหมือนกันบ้าง แตกต่างกันไปบ้าง บางคนมุ่งหวังผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ บางคนมุ่งหวังเกียรติยศชื่อเสียง บางคนต้องการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือเพื่อนสมาชิก ถ้าองค์การไม่ตอบสนองความต้องการ สมาชิกอาจลาออก จึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องศึกษาและตอบสนองสมาชิกส่วนใหญ่

3. เพื่อความดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ เป้าหมายร่วมกันของสมาชิกคือความดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ สมาชิกจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด

สมาชิกบางคนที่เข้าร่วมในองค์การ ไม่มีโอกาสหรือเวลาพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่ตนเข้าร่วมในองค์การนั้นสอดคล้องหรือไม่ แต่ผู้บริหารขององค์การจะต้องทำหน้าที่สอดคล้องแนะนำ ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าวัตถุประสงค์ของสมาชิกอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อได้รับผลกระทบจากสิ่งภายนอก จากสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือจากอิทธิพลของผู้อื่น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระดับความผูกพันระหว่างสมาชิก ความผูกพันระหว่างสมาชิกกับองค์การ ความผูกพันระหว่างองค์การกับองค์การอื่นหรือความผูกพันระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ องค์การเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชนต่างก็ร่วมกันสร้าง จิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และการทำประโยชน์ให้กับส่วนรวมเพื่อให้สังคมไทยมี ความเป็นอยู่ที่ดี คืบหน้าไปสู่สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการสร้างภาพลักษณ์ องค์การและเพื่อผลในการทำประชาสัมพันธ์องค์การไปในตัวด้วยซึ่งนับเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการ ดำเนินงานขององค์การทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน

1.5 ประเภทขององค์การ

การจำแนกประเภทขององค์การ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2540: 66) ได้แบ่งประเภทของการจัดองค์การในลักษณะกว้าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) และ องค์การไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งโดยหลักการทั่วไปคือ องค์การแบบเป็นทางการ จะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ใช้เป็นระเบียบแบบแผนหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีการแบ่งงานกันทำ และกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติงานใช้อย่างชัดเจนรวมทั้งมีการ กำหนดสายการบังคับบัญชา มีการเลือกผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์การตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน เช่น หน่วยงานทางราชการต่าง ๆ กระทั่งเป็นต้น ส่วนองค์การที่ไม่เป็นทางการจะ หมายถึง องค์การที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์การที่เป็นทางการ โดยปกติองค์การแบบนี้มัก เกิดขึ้นและแทรกอยู่ในองค์การแบบเป็นทางการ องค์การแบบนี้มักจะไม่มีความสมบูรณ์จึงมักมี การติดต่อแบบไม่เป็นทางการในลักษณะของการติดต่อโดยความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะการมี ความชอบและสนใจอย่างเดียวกัน เป็นต้น สำหรับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาแล้วจะมีลักษณะ เป็นองค์การการศึกษาที่มีโครงสร้างทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การเดียวกัน

อนิวัช แก้วจางง (2550: 8 – 9) ได้จำแนกประเภทขององค์การได้ดังนี้

1. จำแนกตามการจัดโครงสร้างภายในองค์การ (Deliberate Structure) อาจ จำแนกได้ใน 2 ลักษณะได้แก่ องค์การที่เป็นทางการและองค์การที่ไม่เป็นทางการ

1.1 องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย เป็น องค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย มีระเบียบแบบแผน มีการวางกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาตามสายการบังคับ บัญชา โดยปรากฏอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในแผนภูมิ องค์การ (Organization Chart)

1.2 องค์กรที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) หรือองค์กรอรูปนัย เป็นองค์กรที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนชัดเจน ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลจึงไม่มีการกำหนดโครงสร้าง ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีสายการบังคับบัญชา ไม่มีการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจหรือสมัครใจของบุคคลที่เข้าร่วมในองค์กรเท่านั้น โดยทั่วไปจะพบองค์กรที่ไม่เป็นทางการในแต่ละองค์กรในรูปของกลุ่มเล่นฟุตบอลตอนเย็น กลุ่มคอกาแฟ เป็นต้น

2. จำแนกตามจุดมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์กร (Objective Organization) ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งต่อไปนี้

2.1 เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร (Mutual-benefits Objectives) โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันปฏิบัติกิจกรรมจะต้องได้รับประโยชน์ในรูปๆ หนึ่ง เช่น เงินเดือน ผลกำไร ชื่อเสียง เป็นต้น

2.2 เพื่อประโยชน์ขององค์กรธุรกิจเอง (Business Organization) ตัวอย่างองค์กรทางธุรกิจในรูปแบบนี้ ได้แก่ ห้างร้าน ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด เป็นต้น องค์กรในรูปแบบนี้มีหวังผลตอบแทนจากการรวมกลุ่มกิจกรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการรูปแบบต่าง ๆ

2.3 องค์กรสาธารณะ (Public Organization) จัดตั้งขึ้นเพื่อการบำเพ็ญประโยชน์แก่สังคมและเพื่อการพัฒนาสังคมและประเทศ ส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยภาครัฐ เช่น กระทรวง กรม เป็นต้น

2.4 องค์กรเพื่อการให้บริการ (Service Organization) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้การบริการในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะ ทั้งนี้ อาจจัดตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไรหรือไม่ก็ได้ เช่น โรงเรียน โรงแรม โรงพยาบาล และสถานีตำรวจ เป็นต้น

สัมพันธ์ ฎุโพลูย์ (2540: 7 – 8) ได้แบ่งประเภทขององค์กรออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1. องค์กรครอบครัว เป็นองค์กรแบบปฐมภูมิที่บุคคลต้องเป็นสมาชิกตั้งแต่แรกเกิดโดยธรรมชาติ ไม่ต้องสมัครสมาชิกเช่นองค์กรอื่น สมาชิกใหม่เรียนรู้พฤติกรรมจากผู้ให้กำเนิดและญาติพี่น้อง พฤติกรรมของบุคคลในครอบครัว มีอิทธิพลต่อองค์กรแบบมัธยม เช่น โรงเรียน บริษัทธุรกิจ ประเทศ ตัวอย่างองค์กรครอบครัวของประเทศญี่ปุ่นมีพื้นฐานของความซื่อสัตย์ อดทน ส่งผลให้ประเทศญี่ปุ่นพัฒนาประเทศก้าวหน้ากว่าชาติอื่น

2. องค์กรทางธุรกิจ เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อมุ่งแสวงหากำไร ทำประโยชน์ให้แก่สมาชิกในขณะเดียวกันต้องตอบสนองให้ความพึงพอใจแก่ลูกค้าและให้ความ

ช่วยเหลือต่อสังคม ตัวอย่างองค์การธุรกิจ ได้แก่ โรงงานผลิตอาหาร บริษัทค้าขาย สถาบันการเงิน เป็นต้น

3. องค์การราชการ เป็นองค์การหลักของประเทศ ในการปกครองรักษากฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อประโยชน์และความผาสุกของประชาชน ตัวอย่างได้แก่ กระทรวง กรม จังหวัด อำเภอ ตำบล

4. องค์การทางสังคม เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นหลักของสังคมทั้งในแง่ชุมชน ศาสนา เศรษฐกิจ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสังคม ตัวอย่างองค์การทางสังคมได้แก่ หมู่บ้าน โรงเรียน สมาคม เป็นต้น

5. องค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่ชัด เป้าหมายขององค์การเกิดจากความสมัครใจ ความพอใจในการรวมกลุ่มกันโดยยึดความ สัมพันธ์ส่วนตัวเป็นหลัก เช่น ชมรมกล้วยไม้ ชมรมพระเครื่อง องค์การแบบไม่เป็นทางการจะแฝงแทรกอยู่ในองค์การอื่น จะมีผลกระทบทั้งทางส่งเสริมและขัดขวางวัตถุประสงค์ขององค์การหลัก

ศิริพงษ์ เสาภายน(2547:71-80) ได้แบ่งประเภทขององค์การที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 แบบ คือ

1. องค์การแบบปฐมและแบบมัธยม (Primary and Secondary Organization)
องค์การแบบปฐม คือ องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักใกล้ชิดกันและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ครอบครัว องค์การแบบมัธยม คือ องค์การที่เกิดขึ้นโดยความตั้งใจ สมาชิกมีความสัมพันธ์กันแบบไม่ถาวรแต่มีเหตุผล เช่น บริษัท ห้างร้าน ชมรม สมาคม สโมสร

2. องค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย (Formal and Informal Organization)
องค์การรูปนัยหรือองค์การที่เป็นทางการ คือ องค์การที่กำหนดโครงสร้างอย่างมีกฎเกณฑ์ ระบุความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาโดยชัดเจนทั้งด้านตำแหน่งและการปฏิบัติงาน องค์การอรูปนัยหรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ คือองค์การที่มีกลุ่มสมาชิกขององค์การรวมกันขึ้นในลักษณะส่วนตัว โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะดำเนินการร่วมกัน

3. องค์การตามลักษณะผลประโยชน์ที่ได้รับขององค์การ องค์การเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ โดยมีจุดประสงค์เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก เช่นสหกรณ์ สหภาพแรงงาน พรรคการเมือง สมาคมทางวิชาชีพ ชมรม เป็นต้น องค์การที่เกี่ยวกับธุรกิจ ผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นของเจ้าของกิจการ องค์การเพื่อสวัสดิภาพประชาชน องค์การเพื่อการบริการ เช่น

โรงเรียน หน่วยงานทางสังคมสงเคราะห์ โรงพยาบาล องค์กรพัฒนา เช่น หน่วยงานวิจัยต่างๆ ในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่ได้แบ่งประเภทขององค์กรไว้ นั้น สรุปได้ว่า องค์กรแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ องค์กรที่เป็นทางการ และองค์กรแบบไม่เป็นทางการ

1.6 องค์กรทางการศึกษา

โรงเรียนเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง กล่าวคือ เป็นองค์กรทางการศึกษา อรุณ รักรธรรม (2549: 70-71) กล่าวว่า องค์กรทางการศึกษาหรือองค์กรประเภทบริการ ซึ่งเป็นองค์กรที่ซับซ้อน ตามแนวคิดของโอเวนส์ องค์กรที่ซับซ้อนจะมีโครงสร้างองค์กร 2 ประการ คือ โครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการและโครงสร้างองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ โครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร ในองค์กรที่มีความซับซ้อนจะมีโยงโยของบทบาทรวมกันเป็นโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ บทบาทหรือตำแหน่งแต่ละตำแหน่งใน องค์กรจะถือครองโดยบุคคลแต่ละคน ซึ่งคนเหล่านั้นจะต้องแสดงให้สอดคล้องกับคำอธิบายของ ตำแหน่งนั้น และเมื่อบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้นพ้นจากตำแหน่งไป คนที่มาครองตำแหน่งนั้นก็ จะต้องแสดงบทบาทนั้นเหมือนเดิมโดยต้องปฏิบัติตามภารกิจ โรงเรียนจะมีลักษณะเช่นนี้ ถือว่าเป็น ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นทางการ ส่วนที่สองคือ โครงสร้าง กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ในโรงเรียนได้กำหนดบทบาทของคนแต่ละคนไว้ว่า ผู้ที่ทำหน้าที่บริหาร จะมีบทบาทอย่างไร ผู้ที่ทำหน้าที่สอนจะมีบทบาทหน้าที่อย่างไร แต่บรรดาบทบาทหรือตำแหน่ง เหล่านั้นย่อมครองหรือรวมโดยคน ซึ่งแต่ละคนจะมีบุคลิกภาพความต้องการแตกต่างกันออกไป เวลาทำงานด้วยกันทั้งนั้น นอกจากรวมบทบาทหน้าที่แล้ว ทุกคนยังทำสิ่งดังกล่าวเข้าไปด้วย และ ประการที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ในองค์กรใด ๆ ก็ตามสมาชิกขององค์กรย่อมต้องการเข้าร่วม กลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มรับประทานอาหารด้วยกัน กลุ่มคนเก่าคนแก่ของหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งกลุ่มไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของโรงเรียนเป็น อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ มนุษย์ ซึ่งมีความต้องการที่จะ รวมกลุ่มกันเพื่อแสวงหาแนวทางในการตอบสนองความต้องการของตนทั้งทางร่างกาย สังคม และจิตวิทยา

เนื่องจากสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์กรหรือหน่วยงานทางสังคมที่มีหน้าที่ จัดการศึกษา ซึ่งเมื่อกล่าวถึงโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมแล้ว จันทรานี สงวนนาม (2545: 101-102) กล่าวว่า มโนทัศน์ของระบบทางสังคม เป็นสิ่งที่นักวิชาการบริหารได้ศึกษามา โดยตลอด อัลเฟรด เอ็น ไวท์เฮด และยอร์จ ซี โฮแมนส์ (Alfred N. Whitehead and George C.Homans) ได้ร่วมกันให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับระบบขององค์กรที่ปรากฏในสังคมว่าเป็นสิ่งที่น่าศึกษา

โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การสถานศึกษา เขากล่าวว่า สถานศึกษาเป็นระบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั้งทางบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ ในฐานะของระบบทางสังคม สถานศึกษาเป็นองค์การที่เป็นอิสระและมีบุคลากรในองค์การที่มีการกำหนดคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจนซึ่งแตกต่างไปจากองค์การแวดล้อมอื่น ๆ เป็นองค์การที่มีเครือข่ายของความสัมพันธ์ทางสังคมที่สมบูรณ์แบบและมีวัฒนธรรมที่เป็นขององค์การเองโดยเฉพาะ

องค์การทางสังคมมีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า การรวมตัวของกลุ่มบุคคลมีความสำคัญมากกว่าการรวมตัวของบุคคลธรรมดา โดยปกติคนทั่วไปต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกันและกัน เครือข่ายของปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีผลต่อพฤติกรรมที่มักจะปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ พฤติกรรมเหล่านี้ ช่วยให้คนทั้งหลายมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาวะทางสังคม ผู้นำแต่ละคนต่างก็พัฒนาบทบาท ปทัสถาน และค่านิยม เพื่อกล่อมเกลากิจกรรมของตนเอง กระบวนการทางสังคมที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ เกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ 1. โครงสร้างของความสัมพันธ์ทางสังคมของกลุ่ม(The Structure of the Social Relations in the Group) 2. วัฒนธรรมของกลุ่ม(The Culture of the Group) เช่น การแบ่งปันความเชื่อและการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

ส่วนประกอบขององค์การทางสังคมที่สำคัญทั้งสองประการนี้ เป็นส่วนประกอบที่มีในสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบของการบูรณาการที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น สถานศึกษาจึงเป็นองค์การพิเศษในระบบสังคมและเป็นองค์การรูปนัย (Formal Organization) ในองค์การรูปนัยจะมีเป้าหมายขององค์การ กฎระเบียบ และโครงสร้างของสถานภาพตามตำแหน่งที่เป็นทางการ มีการแบ่งส่วนงาน และกำหนดรูปแบบของกิจกรรมสำหรับสมาชิกทุกคนในองค์การไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การที่บุคคลแต่ละคนในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน จะก่อให้เกิดองค์การรูปนัย (Informal Organization) ในสังคมที่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นได้เรื่อย ๆ กระบวนการของกลุ่มในองค์การต่างก็มีการพัฒนาโครงสร้างและวัฒนธรรมของตนเองอยู่เสมอ ผู้นำที่ไม่เป็นทางการจะมีการกำหนดสถานภาพ โครงสร้างและปทัสถานที่ไม่เป็นทางการขึ้นอยู่เคียงข้างกับผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งเป็นความหวังของทางราชการ องค์การรูปนัยหรือองค์การที่ไม่เป็นทางการนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การรูปนัย องค์การทางสังคมมีทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก สถานศึกษาถือว่าเป็นองค์การขนาดเล็ก และเป็นองค์การรูปนัย จากการวิเคราะห์ระบบสังคมในภาพกว้างที่สามารถมองเห็นได้ ควรให้ความสนใจต่อทั้งสิ่งที่ได้วางแผนไว้หรือมิได้วางแผนไว้ ซึ่งก็คือ องค์การรูปนัยและอรูปนัย ทั้งสองประการนี้จะเป็นส่วนที่เรียกว่า ทัศนคติชีวิตขององค์การ(Aspects of Organizational Life)

ได้มีผู้ให้ความหมายของระบบสังคมไว้หลากหลายทัศนะสรุปได้ในลักษณะเดียวกันได้ดังนี้ ศิริพงษ์ เสาภายน (2547: 68) กล่าวว่า โรงเรียนในระบบสังคม หมายถึง กิจกรรมและกลุ่มสมาชิกมีความสัมพันธ์กันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ชร สุนทรายุทธ (2550: 10-12) การที่บุคคลปฏิบัติหรือมีกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันและมีสถาบันรองรับมีการจัดการเพื่อให้การดำเนินตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบ

โรงเรียนเป็นระบบสังคม หรือเรียกว่า “สังคมโรงเรียน” ซึ่งเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเป็นระบบสังคมและเป็นระบบสังคมเปิด เนื่องจากโรงเรียนมีลักษณะดังนี้

1. การดำเนินการต่าง ๆ ในโรงเรียนได้รับผลมาจากอิทธิพลจากภายนอก เช่น วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานของสังคม ทรัพยากร
2. การดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนต้องดำเนินตามนโยบายจากส่วนกลางและส่วนต่าง ๆ ตามสายงานการบังคับบัญชา
3. โรงเรียนมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของสังคมและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป
4. องค์ประกอบของโรงเรียน ประกอบด้วยบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการทำงานแตกต่างกันตามระบบการจัดแบ่งสายงาน เช่นเดียวกับระบบองค์การอื่นในสังคม
5. โรงเรียนมีเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือ การจัดการศึกษาเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ ในสังคมซึ่งมีเป้าหมายแตกต่างกันไปแต่ละองค์การ
6. โรงเรียนมีความเกี่ยวเนื่องกับวัฒนธรรม ความต้องการของสังคม กลุ่มบุคคล และจากองค์ประกอบอื่น ซึ่งเป็นส่วนปลีกย่อยทั้งหมดของสังคมเกี่ยวข้องกับโรงเรียน โรงเรียนจึงไม่สามารถแยกออกจากระบบสังคมภายนอกได้ ในทำนองเดียวกัน โรงเรียนเป็นระบบสังคมหรือเป็นองค์การทางสังคม มีหน้าที่บทบาทเฉพาะ คือ การให้การศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550: 228-229) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นหน่วยงานทางสังคม โรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ

ส่วนแรก องค์ประกอบทางวิชาการ เพราะโรงเรียนได้รับมอบหมายจากสังคมให้ มีหน้าที่พัฒนาคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ขึ้น ให้มีความรู้ความสามารถไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ มีศีลธรรมจรรยา มีระบบค่านิยมที่ดี และเหมาะสมสำหรับการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามแนวทางที่สังคมต้องการ ได้แก่ หลักสูตรการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

ส่วนที่สอง องค์ประกอบด้านพฤติกรรม ได้แก่ นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ อื่น ๆ ในโรงเรียน บุคคลดังกล่าวมีความแตกต่างกัน การแสดงออกหรือการปฏิบัติต่าง ๆ มีผลกระทบต่อการศึกษาเพราะระบบพฤติกรรมที่แสดงออกโดยครูและนักเรียนเป็นเครื่องวัดโรงเรียน

ส่วนที่สาม องค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อม หมายถึง การจัดระบบบริหาร อาคาร สถานที่ บริเวณและสิ่งกีดขวางในการเรียนการสอนต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

จากทัศนะของนักวิชาการที่ให้ความคิดเห็นถึงองค์การทางการศึกษา สรุป ได้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาประเภทบริการซึ่งมีลักษณะโครงสร้างองค์การ 2 ประการ คือ โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ และโครงสร้างองค์การอย่างไม่เป็นทางการ อยู่ในสังคม ทำหน้าที่คงสภาพของสังคม มีหน้าที่ในการให้ความรู้ ค่านิยม ทำประโยชน์กับชุมชน เพื่อเป็นปทัสถานของสังคมให้สังคมดำรงอยู่ได้ โรงเรียนเป็นองค์การเพื่อการบริการ แต่เป็นการให้บริการเฉพาะกลุ่ม คือ ให้บริการแก่นักเรียน ครูคือผู้ให้บริการ ผู้บริหารมีหน้าที่ให้บริการครู นักเรียน และควบคุมการบริการเพื่อให้โรงเรียนมุ่งไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน แต่ต่างก็ตอบสนองจุดมุ่งหมายเดียวกัน

2. พฤติกรรมการบริหาร

2.1 ความหมายพฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำองค์การประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจความหมายของคำว่า พฤติกรรมการบริหาร ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหารงานไว้หลายท่าน ได้แก่

ทองพูน นาทองบ่อ(2543 : 7) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนของครูใหญ่ หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกตลอดทั้งทำที่ที่ครูใหญ่ได้แสดงออกให้คณะครูในโรงเรียนสังเกตเห็นได้ในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งกริยาเหล่านั้นอาจจะเกิดขึ้นจากความต้องการและความรู้สึกนึกคิดของเขาเอง หรือจำเป็นต้องปฏิบัติต่อทางราชการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2542: 20) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง ความสามารถที่แสดงออกหรือการกระทำของผู้บริหารที่พยายาม ชักจูงบุคคลและใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงาน หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกของผู้บริหาร เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี มีนักวิจัยและนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State University) โดยการศึกษาของฮอยและมิสเกล(Hoy&Miskel 1991 :262) เป็นการศึกษาถึงมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ ฮาลปิน (Halpin 1966 : 96-99) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นและสรุปรวบรวมมิติต่าง ๆ ไว้ 4 มิติ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำมิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำมิติการรับรู้ (Sensitivity)

มิติที่สำคัญและปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน มี 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์กับมิติกิจสัมพันธ์ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่มีชื่อเสียงมาก เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ได้รับการปรับปรุงพัฒนาเรื่อย ๆ มาโดยฮาลปิน (Halpin 1966: 96-99) และสต็อกคิลล์ (Stogdill 1974: 7)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของคาสท์และโรเซนวิก (Kast & Rosenweig 1974: 391) กล่าวว่า ในระยะแรกเป็นการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) โดยตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่พิเศษไปกว่าบุคคลทั่วไป และมีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยกำเนิด (Born Leader) การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำไม่สามารถสรุปผลให้เป็นที่เชื่อถือได้ จึงหันมาสนใจศึกษาผู้นำด้านพฤติกรรม เพราะว่าพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีคุณสมบัติผู้นำ ภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำที่เหมาะสมแก่ตำแหน่งเพียงใด (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ 2530: 5)

ทฤษฎีระบบสังคมของเกทเชลล์และกูบา คือ ระบบสังคมประกอบด้วยมิติสองมิติ คือ

1. มิติสถาบัน เป็นมิติทางสังคมวิทยา อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบสังคม สังคมมีสถาบันเป็นหน่วยหลักแต่ละสถาบันมีบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้สังคมดำรงอยู่และบทบาทเหล่านั้นถูกกำหนดโดยความคาดหวังที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ

2. มิติบุคคล เป็นมิติทางจิตวิทยา เป็นมิติที่อธิบายลักษณะของบุคคลในระบบสังคม มิตินี้ ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ
เมื่อนำมิติสถาบันและมิติบุคคลมาประกอบกัน จะเกิดเป็นระบบสังคมขึ้น ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบระบบสังคมของเกทเซลส์ – กูบา

ที่มา : J.W. Getzels and E.G. Guba, “Social Behavior and Administrative Process,” School Review 65 (1957), p. 429.

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง มิติสถาบันและมิติบุคคล จากแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการทางสังคมดังกล่าว เกทเซลส์และกูบา ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ (Getzels and others 1968: 56) ผู้นำทางสถาบัน (normative style) ผู้นำทางบุคคล (personal style) และผู้นำทางสถานการณ์ (transactional style) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton 1964: 11) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน (concern for people) และมิติมุ่งที่ผลผลิต (concern for production) โดยที่มิติมุ่งที่คนหมายถึง สัมพันธภาพที่อบอุ่นระหว่างบุคคล การยอมรับในเกียรติและคุณค่าของบุคคล มิติมุ่งที่ผลผลิต หมายถึง การประสบความสำเร็จในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ เรดดีน (Reddin 1970) ได้พัฒนา ทฤษฎีสถิตสามมิติ (3-D model) ซึ่งพิจารณาผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล สรุปได้ว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเอง

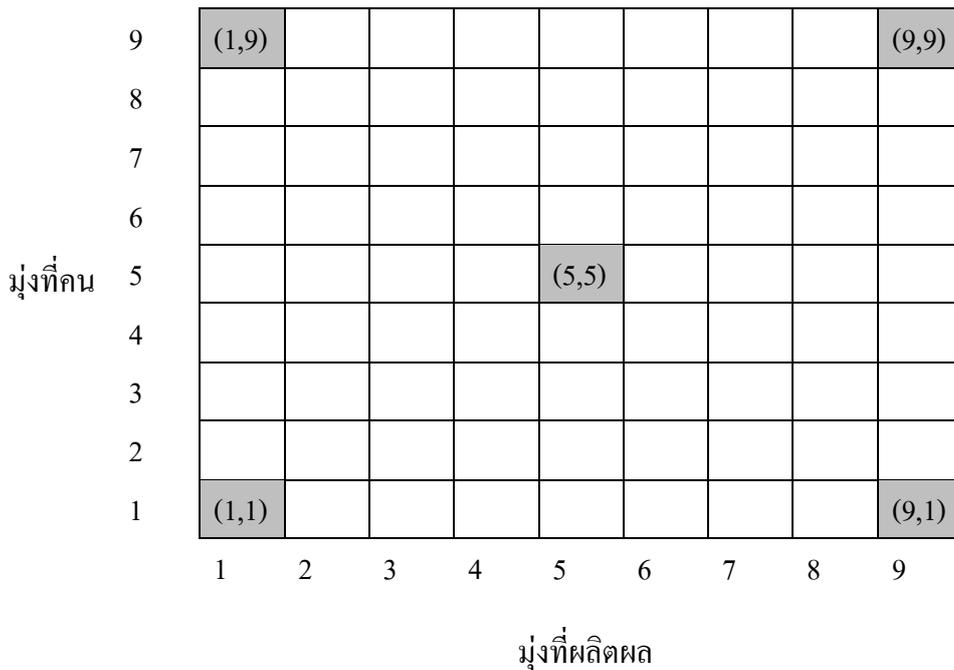
ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบคือ

1. แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่า กลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคล

หนึ่งปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา กับ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม หรือหน้าที่ทางสังคม ได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2. แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) มุ่งเน้น การศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของ ผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งงาน กับแบบมุ่งคน แบบมุ่งงาน มักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่าง ใกล้ชิด แบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง สมาชิกของกลุ่ม

นอกจากนี้แล้ว ยังมีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติมุ่งคน และมิติมุ่งผลผลิต โดยที่ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่อง แทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ



ภาพที่ 2.3 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน

จากภาพที่ 2.3 สามารถอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่างและพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2) ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย

3) ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน

4) ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5) ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

จากการวิจัยภาวะผู้นำของหลายสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ กับมิติมิตรสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต กับมิติมุ่งคนงาน และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน กับแบบมุ่งสังคม จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดดิน ได้นำมาสร้างทฤษฎีชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ มีแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ทฤษฎีดังกล่าว ก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติดังนี้

1) มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3) มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977,105-108) ได้พัฒนาแนวคิดการเป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ และทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน
2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์
3. ความพร้อมหรือความมีวุฒิภาวะ และความรับผิดชอบของผู้ตาม

รูปจำลองพฤติกรรมการเป็นผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ได้พัฒนาขึ้น ณ ศูนย์ศึกษาการเป็นผู้นำมหาวิทยาลัยโอไฮโอใช้คำว่า พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เพื่ออธิบายแนวคิดเช่นเดียวกับมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยได้แบ่งพฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำออกเป็น 4 แบบได้แก่ แบบมุ่งงานสูงสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูงสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำสัมพันธ์สูง และมุ่งงานต่ำสัมพันธ์ต่ำ ตามที่แสดงในภาพที่ 2.4



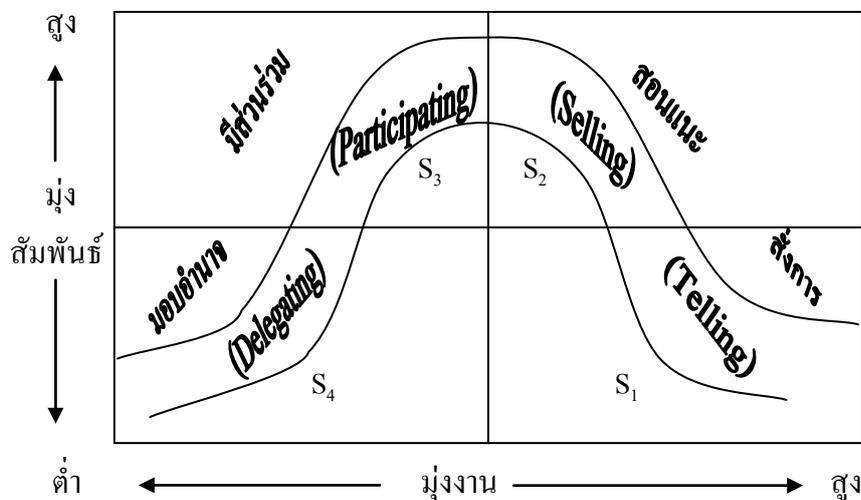
ภาพที่ 2.4 แบบพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ

ที่มา : ธร สุนทรายุทธ (2550) การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร เนติกุล

พฤติกรรมมุ่งงาน คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ระบบการติดต่อสื่อสารทางเดียว โดยการอธิบายให้สมาชิกหรือผู้ตามทราบว่า ใครจะต้องปฏิบัติงานอะไร เมื่อใด ที่ไหน และต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยมีลักษณะของบุคคลที่มีความมานะพยายามในการสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ระบบการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยใช้เทคนิคการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม การแสดงออกทางจิตวิทยา และพฤติกรรมด้านการอำนวยความสะดวกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ตาม แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เมื่อระดับวุฒิภาวะของ ผู้ตามเพิ่ม โดยสังเกตจากการประสบความสำเร็จในการทำงานที่ผู้นำมอบหมายให้ ผู้นำควรจะลดพฤติกรรมมุ่งงานลงและเพิ่มพฤติกรรมความสัมพันธ์ขึ้น จนกระทั่งบุคคลหรือกลุ่มมีวุฒิภาวะและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ดีแล้ว ก็จะเป็นการเหมาะสมที่ผู้นำจะลดทั้งพฤติกรรมมุ่งงานและความสัมพันธ์ เพราะในระดับนี้ บุคคลไม่เพียงแต่เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะในการปฏิบัติงาน แต่ยังมีวุฒิภาวะทางด้านจิตใจด้วย ดังนั้น การที่ผู้นำลดการควบคุมอย่างใกล้ชิดลงและเพิ่ม การมอบอำนาจให้ นั่น จึงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ในทางบวกของการไว้วางใจและความเชื่อมั่นของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความเหมาะสมหรือประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานของผู้ตามจึงสามารถแสดงให้เห็นในรูปโค้งระฆังคว่ำผ่านเข้าไปในรูปจำลองของการเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ ดังภาพที่ 2.5

พฤติกรรมผู้นำ



ภาพที่ 2.5 รูปจำลองของการเป็นผู้นำ 3 มิติ

ความพร้อมของผู้ตาม

สูง	กลาง		ต่ำ
	R_3	R_2	
R_4	R_3	R_2	R_1
มีความสามารถ และเต็มใจหรือมี ความเชื่อมั่น	มีความสามารถแต่ไม่ เต็มใจหรือขาดความ เชื่อมั่น	ไม่มีความสามารถแต่ เต็มใจหรือมีความ เชื่อมั่น	ไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจหรือ ขาดความมั่นคง

ภาพที่ 2.6 รูปแบบพฤติกรรมผู้นำกับความพร้อมของผู้ตาม

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัช

อักษรย่อที่ใช้รูปแบบจำลองพฤติกรรมผู้นำมี 4 ระดับ ดังนี้

S_1 แทน พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานสูง/สัมพันธต่ำ

S_2 แทน พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานสูง/สัมพันธสูง

S_3 แทน พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานต่ำ/สัมพันธสูง

S_4 แทน พฤติกรรมผู้นำมุ่งงานต่ำ/สัมพันธต่ำ

อักษรย่อที่ใช้แบ่งระดับพฤติกรรมผู้ตามมี 4 ระดับ ดังนี้

R_1 แทน พฤติกรรมผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

R_2 แทน พฤติกรรมผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ/ปานกลาง

R_3 แทน พฤติกรรมผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง/สูง

R_4 แทน พฤติกรรมผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

จากภาพที่ 2.6 จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้ตามโดยพิจารณาจากพฤติกรรมผู้นำแบบ S_1 เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง/สัมพันธต่ำ เหมาะที่ใ้ใช้กับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ R_1 พฤติกรรมผู้นำแบบ S_2 เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง/สัมพันธสูง เหมาะที่ใ้ใช้กับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ – ปานกลาง R_2 พฤติกรรมผู้นำแบบ S_3 เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ/

สัมพันธสูงเหมาะที่ใช้กับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง – สูง R_3 พฤติกรรมผู้นำแบบ S_4 เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ/สัมพันธต่ำ เหมาะที่ใช้กับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง R_4

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/สัมพันธต่ำ เรียกได้ว่า “แบบสั่งการ” ผู้นำแบบนี้มุ่งที่จะใช้พฤติกรรมในการสั่งการเกี่ยวกับอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และกับใคร โดยมีคำชี้แจงให้เฉพาะและใช้วิธีการนิเทศการทำงานอย่างใกล้ชิด

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง/สัมพันธสูง เรียกได้ว่า “แบบสอนแนะ” ผู้นำแบบนี้มุ่งที่จะใช้พฤติกรรมแบบขายความคิด หรือให้คำแนะนำ ชี้แนะ โดยอธิบายให้ทราบถึงการตัดสินใจ และให้โอกาสในการชี้แจงในโอกาสต่าง ๆ ให้ทราบ และให้การสนับสนุนในการทำงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/สัมพันธสูง เรียกได้ว่า “แบบมีส่วนร่วม” ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อำนวยความสะดวก และให้การสนับสนุนในการตัดสินใจโดยผ่านวิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ/สัมพันธต่ำเรียกได้ว่า “แบบมอบอำนาจ” ผู้นำแบบนี้จะมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามนำไปปฏิบัติ เนื่องจากผู้ตามมีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูงอยู่แล้ว

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และเลนชาร์ด ได้มีการพัฒนาจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และจากทฤษฎี 3 มิติ ตามแนวคิดของเรดดิน ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้เฮอร์เชย์และเลนชาร์ด แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2549: 96-97) ซึ่งพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ มีดังนี้

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะพฤติกรรมผู้นำจะต้องสั่งเกี่ยวกับอะไร อย่างไร แสดงพฤติกรรมสนับสนุนเพียงเล็กน้อยทั้งโดยคำพูดและท่าทางในพฤติกรรมแบบนี้ผู้นำจะต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

2. แบบการสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน แนะนำ และชี้แนะ ให้ความมั่นใจในระดับสูง การแสดงท่าทางและวาจาที่แสดงออกโดยการสนับสนุนและยกย่อง เช่น จับมือ ถูบไหล่ เดินไปพูดคุยที่โต๊ะทำงานแทนที่จะเรียกเข้ามาสั่ง ผู้นำเป็นผู้อธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

3. แบบการมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมากแต่ปรารถนาการชี้นำเพียงเล็กน้อย ผู้นำควรแสดงกิริยาท่าทางให้เห็นว่าให้การสนับสนุนผู้ตามและมีความเชื่อมั่นในผู้ตาม ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำควรให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้นำและให้การสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีความเป็นใหญ่ทางจิตวิทยาและความเป็นผู้ใหญ่เกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและจุดประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง จึงไม่ต้องมีการนิเทศงาน หรือต้องการการนิเทศเพียงเล็กน้อยเท่านั้นในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำควรให้ผู้ตามตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

จากแนวคิดพฤติกรรมของผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำพฤติกรรมผู้นำของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด มาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าพฤติกรรมบริหารของผู้นำดังกล่าวครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดคั้งนี้

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าให้ใครทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ทำกับใคร และทำที่ไหน โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมสนับสนุนเพียงเล็กน้อย ทั้งด้วยคำพูดและท่าทางใกล้ชิด(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2549: 99) ซึ่งสอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2537: 208) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบใช้พระเดชว่าเป็นลักษณะที่ถือกฎหมายอ้างอิง มักใช้อำนาจของคนที่มิอยู่ทำทุกอย่างโดยไม่มีการขัดขืน ซึ่งตรงกับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นไปในลักษณะที่เป็นความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงานมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เน้นให้งานบรรลุเป้าหมายก็พอ ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อหน่วยงานเป็นหลักหรือมุ่งงาน มีลักษณะคั้งนี้

1.1 กำหนดเป้าหมายเอง

1.2 กำหนดวิธีการเอง

1.3 บังคับสั่งเด็ดขาดให้ใครทำอะไร กับใคร ที่ไหน เมื่อใด และทำอย่างไร

1.4 ทำงานเป็นขั้นตอน มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด มิให้งานเกิดความเสียหาย

1.5 ไม่มอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้ตาม โดยถือว่าอำนาจการ

ตัดสินใจเป็นของตนเองเพียงผู้เดียว (Halpin 1966: 96-99)

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ เป็นลักษณะของผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธต่ำ เห็นความสำคัญของงานเป็นหลัก ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่มอบอำนาจให้กับผู้ตาม ถืออำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. แบบการสอนแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธสูง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เสนอความคิดเห็นหรือแนะนำชี้แนะโดยอธิบายให้ทราบถึงการตัดสินใจให้โอกาสในการเสนอความคิดเห็น และใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วยกับการตัดสินใจ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง แต่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ผู้นำยังจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะอยู่ในระดับมาก ให้การสนับสนุน ให้ความมั่นใจในระดับสูงด้วย เป็นผู้นำที่แสดงท่าทางและวาทะที่สนับสนุนและยกย่อง ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตาม ได้มีโอกาสซักถามเพื่อความกระจ่าง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2549: 99-100) ซึ่งตรงกับกริฟฟิธส์(Griffiths 1956:243) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา ดูแลทุกข์ สุข แสดงความห่วงใย ช่วยชี้แนะและแนะนำให้ความรู้แก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้นให้กำลังใจ ปรับปรุงการทำงาน รู้จักการชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ

ผู้นำแบบสอนแนะเป็นแบบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานสูง และความสัมพันธสูง มีผู้กล่าวไว้หลายท่านด้วยกัน เช่น ลิเคอร์ท (Likert 1961: 15) ได้กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ให้ ความสำคัญกับงานและคนโดยสรุปไว้ว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของการผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ สำหรับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับปัญหาของผู้ตาม มีการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพและเป้าหมายของการปฏิบัติงานสูง ปล่อยให้ทุกคนมีอิสระในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และพฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ของฮาโลปิน (Halpin 1966: 90-66) โดยได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 แบบไว้ว่า พฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเป็นไปในลักษณะที่เป็นความเข้าใจในการดำเนินงานตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน และสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามขั้นตอน สำหรับ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ ให้ความช่วยเหลือกัน แนะนำกัน และอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น พฤติกรรมผู้นำแบบสอนแนะมีลักษณะดังนี้

2.1 กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว และมีการชี้แจง เกณฑ์กลุ่ม ชักจูง ชี้แจงเหตุผลแก่ผู้ตามให้คล้อยตาม เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 สั่งการให้ใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร กับใคร

2.3 ให้การสนับสนุนทางสังคม จิตวิทยา เพื่อให้เกิดการตกลงใจ

2.4 ศึกษาวิธีการดำเนินการ และอาจจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นเสนอแนะได้ แต่ทำตามเป้าหมายเดิม

2.5 มีการสื่อความหมาย 2 ทาง

สรุปได้ว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำแบบสอนแนะ เป็นแบบของผู้นำที่มีลักษณะของพฤติกรรมทั้ง 2 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่มุ่งงานสูง และมีพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์สูง ด้วย เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทสั่งการร่วมกับพฤติกรรมที่ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสาร 2 ทาง การรับฟังความคิดเห็นและการส่งเสริมพฤติกรรมสนับสนุนทางสังคมและทางอารมณ์

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้นำแสดงกิริยาท่าทางให้การสนับสนุนผู้ตามและมีความเชื่อมั่นในผู้ตาม เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสาร 2 ทาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเป็นผู้ฟังที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2549: 100) ซึ่งสอดคล้องกับกริฟฟิธส์ (Griffiths 1956: 243-253) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งสอดคล้องกับจันทรานี สงวนนาม (ม.ป.ป.:18) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมกันในการพัฒนาหน่วยงานของตนด้วยความเต็มใจ และยิ่งกล่าวอีกว่าการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทักษะคิด และการใช้ความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ สอนอง เกรือมาค (2535 : 117) ได้กล่าวถึงผู้นำในแบบประชาธิปไตยว่า เป็นผู้นำที่ดีที่สุดในแง่อำนาจผลในการบริหารมากที่สุด ผู้นำแบบนี้ เรียกว่า พวกใจกว้าง มักใช้วิธีโน้มน้าวจิตใจ และส่งเสริมให้

ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือ ร่วมใจ ทุกคนได้มีโอกาส ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมา พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นลักษณะที่มุ่งความสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2549: 100) ซึ่งได้กล่าวถึงผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ให้การสนับสนุนเกี่ยวกับการสื่อสาร 2 ทาง มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ส่งเสริมพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม รวมถึงการสนับสนุนทางสังคม และอารมณ์ด้วย ผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะดังนี้

3.1 ไม่ได้ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและตั้งเป้าหมายร่วมกัน

3.2 ร่วมกันตัดสินใจและหาวิธีการทำงานร่วมกัน

3.3 อำนวยความสะดวก สนับสนุนให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ ลดการควบคุม เพราะผู้ตามมีความสามารถในการทำงานได้อยู่แล้ว

3.4 สื่อความหมาย 2 ทางอย่างชัดเจน

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีลักษณะของผู้นำที่เปิดใจกว้างให้โอกาสผู้ตามได้แสดงความคิดเห็น ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้เต็มที่

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และ มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามน้อย เพราะเห็นว่า ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง สามารถปฏิบัติงานได้เอง จึงไม่ต้องมีการนิเทศงานหรือติดตาม หรือมีก็เพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์ที่ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง(เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2549: 100) ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2529 :262-263) ได้ให้ความหมายของการมอบอำนาจไว้ว่า เป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่โดยตัวผู้บริหารให้แก่ผู้ตาม โดยผู้ตามจะได้รับมอบอำนาจ สิทธิในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งการตัดสินใจต่าง ๆ โดยดูได้จากการเปิดโอกาสของผู้บริหารให้ผู้ตามได้เสนอข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของตน และใช้ความคิดของตนได้ หากผู้ตามมีโอกาสเสนอแนะและใช้ความคิดริเริ่มของตนมากขึ้นก็ย่อมแสดงว่า มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทานเนนบวมและคณะ(Tannenbuam et al. 1961: 95-102) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่อนุญาตให้ผู้ตามปฏิบัติได้ตามขอบเขตที่กำหนด ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้ผู้ตามระบุงถึงปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ และแก้ปัญหาเอง

ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ จะเป็นไปได้ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถเฉพาะตัว อย่าง
มาก ๆ ผู้นำแบบการมอบอำนาจมีลักษณะดังนี้

- 4.1 ให้การแนะนำ สนับสนุนเล็กน้อย
- 4.2 อนุญาตให้ผู้ตามดำเนินการได้อย่างเต็มที่
- 4.3 มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้ตาม

จะเห็นว่า ผู้นำแบบมอบอำนาจ เป็นลักษณะของผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้
แสดงความคิดเห็น ใช้ความรู้ ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจภายใน
ขอบเขตที่ผู้นำได้กำหนดให้ ซึ่งลักษณะผู้นำที่มุ่งงานต่ำและความสัมพันธ์ต่ำ เหมาะสมกับผู้ตามที่มี
ความสามารถ มีความเชื่อมั่น และมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานสูง

สรุปได้ว่า พฤติกรรมบริหารของผู้บริหารตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และแบลน
ชาร์ด (Hersey & Blanchard 1977: 321) ได้นำพฤติกรรมแบบมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ทั้ง 2
แบบมารวมไว้ในตัวบุคคลเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบดังกล่าว ซึ่งในแต่ละแบบจะเป็น
การนำไปใช้ตามสถานการณ์โดยมีระดับความรู้ ความสามารถของผู้ตามเป็นตัวกำหนด

3. ความผูกพันต่อองค์กร

3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษหลายคำ ดังคำกล่าวของ
สันติชัย อินทรอ่อน (2551:25-26) ว่า การที่จะรักษาคนดี คนเก่งไว้ในองค์กรนาน ๆ นั้น แปลว่า
เขาเหล่านั้นจะต้องมีข้อผูกมัด (Commitment) กับองค์กร และหรือมีความจงรักภักดี (Loyalty)
ต่อองค์กรและหรือมีความพึงพอใจ (Satisfaction) ต่อองค์กร นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา
มีคำใหม่คำหนึ่งที่เพิ่มความขลังมากขึ้นว่า ไม่ใช่แค่ความผูกมัด จงรักภักดี และพึงพอใจต่อองค์กร
เท่านั้น แต่เป็นเรื่องการผูกใจหรือสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement)
เพื่อให้พนักงานได้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549: 10) กล่าวว่า
ความผูกพันของพนักงานนั้น มักพบว่ามีการใช้คำที่แตกต่างกัน กล่าวคือในภาษาอังกฤษนั้น
พบว่ามีการใช้คำว่า “commitment” และ “engagement” ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ทั้งสองคำนี้
สามารถใช้แทนกันได้ และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะพบว่า ก่อนหน้าปี 1990 จะใช้
คำว่า “commitment” และภายหลังปี 1990 เริ่มมีการใช้คำว่า “engagement” แทน ดังนั้น คำว่า
Engagement และ Commitment ต่างก็มีความหมายที่ใช้แทนกันได้ โดยที่นักวิชาการได้ให้
ความหมายอย่างหลากหลายดังนี้

Alpha Measure ได้ให้คำจำกัดความของ Employee Engagement คือ ระดับของ คำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็น กระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน

IES หรือ Institute of employment studies (2007) ได้ให้ความหมายของ Engagementว่า เป็นทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กรและต่อคุณค่าขององค์กร พนักงานที่มี Engageจะตระหนักต่อบริบททางธุรกิจ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร องค์กรต้องทำการพัฒนาและให้การอบรมเพื่อสร้าง Engagement

CLC (The Corporate Leadership Report) ได้ให้คำจำกัดความความผูกพันว่า ความเชื่อมโยงกันระหว่างความรู้สึกที่ดีกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คำมั่นสัญญาต่อองค์กร อย่างต่อเนื่อง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในที่สุด

พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (<http://www.websters-dictionary.net>) ได้ให้ความหมายว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความจริงจัง และมุ่งมั่นไปสู่จุดมุ่งหมาย อาการแสดงออกของบุคคลถึงการ ผูกมัด ตกแต่ง ให้ต้องมีการกระทำอย่างแน่นอน ข้อผูกพันตามสัญญาทางการเงิน ข้อความที่เป็น ข้อผูกมัด การแสดงออกอย่างเป็นทางการของบุคคลอย่างที่เราควรจะเป็น

Grusky (1966: 488-503) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ธรรมชาติของ ความสัมพันธ์ของสมาชิกต่อระบบทั้งหมด และมีปัจจัย 2 อย่างที่จะทำให้บุคคลยึดติดกับองค์กร คือ รางวัลที่เขาได้รับจากองค์กร และประสบการณ์ที่เขาได้รับจากองค์กร

Kanter R.M.(1968: 499) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือความเต็มใจที่บุคคล ยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกาย และความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

Sheldon M.(1999: 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทัศนคติหรือ ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กร เป็นการประเมินองค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กร และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์

Porter and others (1974: 604) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็น ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. สมาชิกมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. สมาชิกมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่าง เต็มที่

3. สมาชิกมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรนั้นไว้

Steer (1977: 46) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

Buchanan II (1974: 533) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นหมายและค่านิยมของตนเอง

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วม

3. ความจงรักภักดี (Loyalty) โดยการไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไปที่อื่น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่า “ความ” หมายถึง อาการ และให้ความหมายของคำว่า “ผูกพัน” หมายถึง เป็นห่วง กังวลเพราะ รักใคร่ ก่อให้เกิดพันธะ

สันติชัย อินทรอ่อน สรุปล่า เป็นคุณลักษณะภายในของพนักงานโดยมีความเชื่อว่า การที่พนักงานจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อพนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงบทบาทความรู้ความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อที่ว่าในท้ายที่สุดทั้งพนักงานและองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ชนะ – ชนะ (win – win situation) หรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกันทั้งคู่

กัลยา มหาอำนาจ (2544: 6) กล่าวว่า ความผูกพันต่อหน่วยงาน หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งสามารถแสดงออกมาได้ในลักษณะ ดังนี้

1. การยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมของหน่วยงาน

2. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของหน่วยงานไว้

3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงาน โดยมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อหน่วยงาน คือ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

สุรัสวดี สุวรรณเวช(2549: 9-12) ได้กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกหรือสภาวะทางจิต (Psychological status) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร อธิบายได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ทางจิตใจที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเองมีความสอดคล้องกับองค์กรทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร ไว้เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่หรือความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มองความผูกพันในรูปของพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติต่อองค์กร มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่เปลี่ยนแปลง โยกย้ายที่ทำงาน เกิดจากการที่บุคคลนั้นพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงผลเสียของการละทิ้งการเป็นสมาชิกขององค์กร การที่บุคคลากรเป็นสมาชิกขององค์กรยิ่งนานเท่าไร เท่ากับ บุคคลนั้นลงทุนกับองค์กรมากขึ้น ความยึดมั่นผูกพันจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาในการลงทุนกับ องค์กร ซึ่งหากบุคคลรับรู้ว่าตนเองยังได้กำไร และสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กรมีความคุ้มค่าก็จะยังคงอยู่กับองค์กร แต่ถ้ารู้สึกว่าตนเองต้องลงทุนไปมากกว่าแต่ไม่คุ้มค่าก็จะตัดสินใจ ออกจากองค์กร

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคคล ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเป็นข้อผูกมัดด้านจริยธรรมภายในของบุคคลที่มีต่อองค์กร คือ บุคคลรู้สึกว่เมื่อเข้าไปเป็นสมาชิกก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นหน้าที่หรือความผูกพันที่สมาชิกต้องปฏิบัติต่อองค์กร

จากความหมายที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเชิงบวกของสมาชิกต่อองค์กรซึ่งยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความปรารถนา มุ่งมั่นที่จะรักษาการเป็นสมาชิก มีความพึงพอใจในงาน พยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด

3.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรหรือความผูกพันในงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการเพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย สวณีย์ แก้วมณี (2549: 12 – 13) ได้ให้ความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหรือสมาชิคนั้นมีความสำคัญ เนื่องจากผลกระทบบกับทุกสิ่งทุกอย่างใน

องค์การจากการชำระรักษาพนักงานหรือสมาชิกไว้ การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมเพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จสูงสุดให้กับองค์การ

จาก The Gallup Management Journal's semi-annual Employee Engagement Index พบว่า 29% ของพนักงานเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ 54% เป็นพนักงานที่ไม่รู้สึกผูกพันต่อองค์การ และ 17% เป็นพนักงานที่ไม่มีความสุขต่อการทำงานในองค์การ โดยส่งต่อความรู้สึกนี้ถึงทุกคนรอบ ๆ ข้างด้วย โดยแบ่งพนักงานในองค์การออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. Engaged employee คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2. Not-Engaged employee คือ พนักงานเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์การ” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้คำมั่นสัญญากับองค์การ แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การอีกด้วย

3. Actively disengaged employee คือพนักงานพวกที่สร้างปัญหาให้กับองค์การ มีทัศนคติในแง่ลบในการทำงาน ไม่มีความสุขในงานที่ทำ และยังส่งต่อความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ ข้าง เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่น ในที่สุดไม่เพียงแต่ที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ พนักงานเหล่านี้ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529: 97) ได้ให้ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในระดับสูง

2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธาให้บรรลุเป้าหมาย

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมีประสิทธิภาพอย่างมาดต่องาน เพราะเห็นว่าการที่หนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

4. จากความหมายของคำว่าความรู้สึกผูกพัน (Commitment) เราอาจคาดหวังได้ว่าบุคคลซึ่งความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

กฤษฎา มังคะตา (2548: 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรได้ดังนี้ คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมที่จะเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรเสมอ
2. ความผูกพันต่อองค์กรทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรพร้อมทั้งอุทิศกายและสติปัญญาแก่องค์กรอย่างเต็มที่
3. ความผูกพันต่อองค์กรทำให้บุคคลมีความเลื่อมใสศรัทธาและปรารถนาจะทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรตลอดไป
4. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นเครื่องชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
5. ความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกที่อยู่ในองค์การทองพันซัง พงษ์วารินทร์ (2550: 25) ได้แสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร กับพนักงานที่ไม่มีความผูกพันดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรกับพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร	พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร
1. อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานต่ำ	1. อัตราการขาดงาน การมาสาย การลางานสูง
2. เข้าร่วมกิจกรรมเสมอ	2. หลบหลีกการมีส่วนร่วมในกิจกรรม
3. เสนอตัวเพื่อรับงานใหม่	3. ทำไปวัน ๆ
4. อยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4. ทำเฉพาะงานตนเอง
5. ใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	5. ไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์กร
6. พุดถึงองค์กรในทางสร้างสรรค์	6. ใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยไม่คำนึงถึงความคุ้มค่า
7. อยากเห็นองค์กรเติบโต	7. อยากลาออก ย้ายออก

จากความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ความยึดมั่นผูกพันเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ดีกว่า เพราะเป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรเอง เต็มใจ ตั้งใจเต็มที่ที่จะปฏิบัติงาน
2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
3. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้
4. องค์กรที่สมาชิกมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงความสำเร็จของงานสูงไปด้วย

3.3 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากทั้งผู้บริหารและนักวิชาการ ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐบาล เนื่องจากเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารประสอจะให้เกิดขึ้นในองค์กร

นักวิชาการได้มองแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

บารอน(Baron, 1986: 190-191) ได้กล่าวถึงพื้นฐานที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่าเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อน นักวิชาการจึงได้พยายามเสนอแง่มุมในเรื่องนี้เพื่อให้เข้าใจกันง่ายขึ้นโดยมองพื้นฐานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่จุดเน้นของความผูกพัน(Focus of commitment) กับฐานที่มาของความผูกพัน(Bases of commitment)

1. จุดเน้นของความผูกพัน (Focus of commitment) เป็นการมองพื้นฐานที่ว่าทุกคนจะต้องมีจุดเน้นของความผูกพันกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น อาจจะมีจุดเน้นผูกพันที่ความเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นลูกค้า เป็นสหภาพ หรือเป็นผู้บริหารสูงสุดและในประเด็นนี้ เบคเกอร์และบิลลิงส์ (Backer and Billing) ได้แบ่งจุดเน้นของความผูกพันของพนักงานออกเป็น 2 ระดับ คือ จุดเน้นความผูกพันต่อระดับล่างขององค์กร เช่นเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และหัวหน้างานระดับต้นกับจุดเน้นของความผูกพันต่อระดับสูง เช่นผู้บริหารสูงสุดและองค์กรที่เป็นภาพรวม เบคเกอร์และบิลลิงส์ได้สร้างตารางขึ้นจากการผสมระหว่างจุดเน้นทั้งสองระดับดังกล่าว ทำให้ได้พนักงานตามระดับความผูกพันขึ้นแบบแรกเรียกว่าแบบขาดความผูกพัน(Uncommitted) เป็นพนักงานที่ไม่มีความผูกพันทั้งระดับล่างคือเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าระดับต้นและกับระดับบนคือผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กรแต่อย่างใด แบบที่สอง

เรียกว่าแบบผูกพันมาก (Committed) เป็นพนักงานที่มีความผูกพันทั้งต่อคนในระดับล่างและระดับบนหรือองค์กร ส่วนอีกสองแบบที่เหลือซึ่งอยู่ระหว่างกลางของทั้งสองแบบที่กล่าวแล้วคือแบบที่สามเรียกว่าแบบผูกพันใกล้ตัว (Locally committed) ซึ่งมีลักษณะผูกพันกับคนระดับล่างใกล้ตัว แต่จะไม่ผูกพันต่อบุคคลระดับบริหารสูงสุดหรือต่อองค์กรและสุดท้ายแบบที่สี่เป็นแบบผูกพันไกลตัว (Globally committed) พนักงานแบบนี้จะผูกพันกับผู้บริหารระดับสูงสุดหรือองค์กร แต่จะไม่ผูกพันกับบุคคลระดับล่างใกล้ตัว ดังตาราง

ตารางที่ 2.2 แสดงรูปแบบความผูกพันตามจุดเน้น

มีจุดเน้นความผูกพัน	มีจุดเน้นต่อระดับล่าง		
	ต่อระดับบน	ต่ำ	สูง
ต่ำ		ขาดความผูกพัน (Uncommitted)	ผูกพันใกล้ตัว (Locally committed)
สูง		ผูกพันไกลตัว (Globally committed)	ผูกพันมาก (Committed)

2. จากฐานที่มาของความผูกพัน (Bases of commitment) เป็นมุมมองจากที่มาของแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว (Side-bets orientation) และแรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Goal-congruence orientation)

2.1 แรงจูงใจที่มุ่งประโยชน์ส่วนตัว (Side-bets orientation) เป็นความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากพนักงานมองเห็นว่าการที่ตนทำงานเป็นระยะเวลายาวนานก็ให้เกิดสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่ตนได้รับจากองค์กรมากมาย เช่น ระดับเงินเดือนสูง จำนวนเงินโบนัสตอบแทน ค่าเบี้ยเลี้ยงได้อัตราสูงกว่าผู้เข้ามาทำงานใหม่เป็นต้น ด้วยสิทธิประโยชน์ดังกล่าวจึงทำให้รู้สึกเสียดายถ้าจะลาออกจากองค์กรโดยยังอยู่นานเท่าไรยิ่งออกยากมากเพียงนั้น เช่น อ้างว่าไม่ยอมลาออกเพราะไม่อยากให้คนตราหน้าว่าเป็นนักแสวงโชค ล่างาน หรือถ้าลาออกจะกระทบต่อชื่อเสียงเกียรติยศที่ติดมากับตำแหน่งงานนั้นจึงขออยู่กับองค์กรต่อไป

2.2 แรงจูงใจที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Goal-congruence orientation) เป็นความผูกพันต่อองค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าเป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่านได้มองแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. แนวคิดทางด้านทัศนคติต่อองค์การ (Attitudinal Commitment) คือ ความรู้สึกยึดมั่นผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การ โดยรู้สึกว่าคุณเองมีความเกี่ยวข้องและมีความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นมุมมองของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่บุคคลมีความเห็นพ้องกับองค์การ มีค่านิยมและเป้าหมายเดียวกับองค์การ แสดงถึงการมีทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อองค์การเป็นอย่างมาก มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บรรณานาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ แนวความคิดด้านนี้ เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจในการศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ นักวิชาการที่มีแนวคิดด้านนี้ ได้แก่

เชลดอน (Sheldon, 1971: 143) มีความเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นการมององค์การในด้านบวกก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การ และมีความตั้งใจที่จะทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมาย

บุคานัน (Buchanan II, 1974: 533) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและค่านิยมของตนเอง
 2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์การ (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่
 3. ความจงรักภักดี (Loyalty) โดยการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปที่อื่น
- ไลแมน คับบลิว พอร์เตอร์ (Lyman w. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยเออร์วิน มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งเป็นผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การในด้านนี้

มาวเคย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers & Porter, 1982: 27) กล่าวว่าไว้ว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. การมีความศรัทธาเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ โดยแสดงออกเป็นทัศนคติและความเชื่อที่มีการยอมรับเชื่อถือและคล้อยตาม ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เกิดความเลื่อมใสต่อเป้าหมายขององค์การ โดยมองเป้าหมายและค่านิยมของตนเองและองค์การไปในทิศทางเดียวกัน

และตนเองก็พร้อมที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร รวมถึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งมีเกียรติและศักดิ์ศรีทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ และเชื่อว่าองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและมีคุณค่าต่อตนเอง

2. การมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างสูง เพื่อทำประโยชน์ให้กับองค์กรโดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างเต็มที่พร้อมที่จะใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยินดีที่จะช่วยเหลือและทำประโยชน์ให้กับองค์กรในทุก ๆ ด้านแม้จะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม

3. การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรโดยแสดงออกถึงความรักใคร่ มีความผูกพัน จงรักภักดีต่อองค์กร มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะอยู่กับองค์กร โดยที่บุคคลนั้นจะไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้น ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่า มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร ยินดีและพร้อมที่จะปฏิบัติตามรวมถึงให้การสนับสนุนองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอโดยไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่จัดอยู่ในกลุ่มแนวคิดนี้ ได้แก่ มาร์ช และแมนนารี (Marsh & Mannari) เป็นต้น ซึ่งอธิบายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในด้านทัศนคติหรือความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นแนวความคิดที่มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในรูปความสม่ำเสมอของพฤติกรรม กล่าวคือ มีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือความคงเส้นคงวาในการทำงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมและมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กร โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เนื่องจากได้เปรียบเทียบกับผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากรักษาสมาชิกภาพไว้หรือลาออกจากองค์กรไปอย่างถาวรแล้ว ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปนักวิชาการที่มีแนวคิดด้านนี้ ได้แก่

แคนเตอร์ (Kanter, 1968: 499) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจที่จะเสียสละเวลา พลังงานในการดำเนินงานและความจงรักภักดีต่อองค์กร เห็นได้จากการแสดงออกของตนเอง รูปแบบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากความต้องการด้านพฤติกรรมขององค์กรที่มีต่อสมาชิก แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะของความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นการอุทิศตัวของสมาชิกในการทำงานเพื่อการคงอยู่ขององค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากการลงทุนลงแรงให้กับองค์การ
2. ลักษณะการรวมเป็นกลุ่ม (Cohesion Commitment) เป็นความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์การ
3. ลักษณะการควบคุม (Control Commitment) เป็นความผูกพันของสมาชิกที่มีต่อบรรทัดฐานขององค์การ โดยบุคคลเชื่อว่าบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การเป็นความถูกต้องที่จะกระทำ

ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า ไซด์-เบท (Side-bet theory) ซึ่ง ฮาวเวิร์ด เอส เบคเคอร์ (Howard S. Becker) ได้ สรุปขึ้นสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งหน้ากันว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์การไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง การที่คน ๆ หนึ่งไปเป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานหนึ่งอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่งเขาได้ลงทุนเวลา กำลังกาย กำลังปัญญา กำลังใจลงไป ในช่วงเวลานั้นให้กับองค์การ และยอมเสียโอกาสบางอย่างไป เช่น โอกาสจะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การอื่น บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนที่จะครบกำหนดที่จะได้รับการพิจารณาบำเหน็จ บำนาญ หรือผลตอบแทนอื่นซึ่งต้องมีกำหนดเวลาก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย สติปัญญาลงไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้น การที่คน ๆ หนึ่งเข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การยาวนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาลงทุนอยู่ในกิจการหรือองค์การนั้นมากขึ้นเท่านั้น ความผูกพันก็จะทวีตามระยะเวลาและยากต่อการที่จะละทิ้งองค์การไปเพราะหมายถึงประโยชน์ที่จะเสียไปมากขึ้น

3. แนวคิดทางด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม แนวคิดนี้ มองความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม เป็นความรู้สึกรักของบุคคลที่มีความรู้สึกไว้ เมื่อตนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว ก็ต้องมีความผูกพันต่อองค์การเพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสมที่จะทำความผูกพันต่อองค์การเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้น

จากแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีแนวคิดอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม และด้านความถูกต้องหรือบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเมื่อนำแนวคิดทั้ง 3 ด้านมาผนวกกันแล้วมีความสอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของมาวเดย์ สเตียร์ และพอร์ทเตอร์ เนื่องจากได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความ

ผูกพันต่อองค์การที่มีความชัดเจน และครอบคลุมมากที่สุด ซึ่งได้รับการยอมรับและถูกนำมาใช้
อย่างแพร่หลายและสามารถประเมินความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้อย่างชัดเจน

3.4 ลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การที่นักวิชาการได้กล่าวถึง โดยเฉพาะแนวคิด
ของมาวเคย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers, and Porter, 1982: 271) ที่กล่าวถึงความผูกพัน
ต่อองค์การสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ การที่บุคลากรมีความรู้สึกใน 3 ลักษณะ คือ

1. มีความศรัทธา เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ
2. มีความทุ่มเท เต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อ
องค์การ

3. มีความจงรักภักดี เสียสละและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษา
สมาชิกภาพขององค์การเอาไว้

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การของครูในด้านความศรัทธาต่อองค์การ ความทุ่มเท
เพื่อองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ความศรัทธา เชื่อมมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

การบริหารงานในองค์กรนั้น จะประสบความสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับ
กับบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งความศรัทธาของบุคลากรต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอย่าง
หนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ
ที่สมบูรณ์และก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 1093) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความศรัทธา
หมายถึง ความเชื่อถือ เลื่อมใส

ชนิดา เจริญเนื่อง(2547: 23) ได้ให้ความหมายว่า ความศรัทธาต่อองค์การ
คือ การแสดงถึงการที่บุคคลเข้าสู่องค์การและยอมรับเอาเป้าหมายขององค์กรนั้นไว้

เฮอ์เบิร์ต (Herbert 1976: 156) ได้กล่าวถึงความศรัทธาต่อองค์การ คือ
การประสานพฤติกรรมบุคคลกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้วโดย
การเสนอแนวการเข้าร่วม การที่บุคคลแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์การและ
ให้สัญญาต่อตนเองหรือตั้งปณิธานที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็จะยิ่งถูกจูงใจให้ใช้พลังที่ยอมรับ
เป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริงและแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่นแฟ้น แม้จะต้องเสียสละ
ประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ยอม ในบางองค์การความผูกพันของบุคคลต่อตัวเองจะใกล้เคียงกับ
ความผูกพันของบุคคลต่อองค์การจึงอยู่ในบรรทัดฐานเดียวกันหรือไปด้วยกันอย่างลงรอย ความ

ศรัทธาต่อองค์กรจะยั่งยืนเมื่อพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดและเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดและส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ฮอยและคูเปอร์สมิธ (Hoy and Cooper 1991:125) ได้ให้ความหมายของความศรัทธาไว้ว่า หมายถึง การมีความเชื่อในบุคคลอื่น โดยไม่มีการบังคับหรือไม่มีเหตุผลที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่น โดยความศรัทธาเป็นความคิด ความคาดหวังที่ยึดถือโดยกลุ่มงานซึ่งอาจเป็น คำพูด คำสัญญา หรือการเขียนหรือการพูดของปัจเจกบุคคลอื่น กลุ่มหรือองค์กรที่สามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจได้ซึ่งความศรัทธาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความศรัทธาต่อผู้บริหาร หมายถึง การมีความไว้วางใจ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะรักษาคำพูด ทำตามสัญญา มีความซื่อสัตย์และกระทำการเพื่อผลประโยชน์ของลูกน้องอย่างดีที่สุด

2. ความศรัทธาต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน สามารถพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและต่างก็เชื่อมั่นในคำพูด ความซื่อสัตย์และศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

3. ความศรัทธาต่อองค์กร หมายถึง การมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์กรว่า สามารถบริหารจัดการได้อย่างดีที่สุด บริหารงานด้วยความยุติธรรมและดำเนินการเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในองค์กร

จากความหมายและความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับความศรัทธาที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าความศรัทธาเป็นการแสดงออกถึงความเชื่อถือ ขอมรับ ไว้วางใจในการคิด และการกระทำของบุคคล ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานขององค์กรนั้นๆ และเมื่อพิจารณาถึงความศรัทธาต่อองค์กรสามารถสรุปได้ว่า การแสดงออกถึงความเชื่อถือ ขอมรับ และมั่นใจในเป้าหมายขององค์กรว่า จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในองค์กร

3.4.2 ความทุ่มเท เต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคลที่รวมอยู่ในองค์กรนั้น ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ก็จะพยายามเพิ่มผลผลิตให้องค์กร แต่การที่จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจนั้น องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจให้ด้วย เพราะการจูงใจในการทำงานเป็นการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่องาน ต้องการที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่องาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า

ราชบัณฑิตยสถาน(2542: 536) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทุ่มเท หมายถึง ขอมเสียดสละให้ได้อย่างสิ้นเหลือ หรือเต็มกำลังความสามารถ เช่น ทุ่มเทเงินทอง ทุ่มเทกำลังความคิด

ชนิศา เจริญเนื่อง (2547: 24) กล่าวว่า ความทุ่มเทเพื่อองค์กร คือ การที่บุคคลเข้าสู่อำนาจแล้วมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่

มาร์ชและแมนนารี (March and Mannari.1977: 22-37) ได้อธิบายว่า ความทุ่มเทเพื่อองค์กรเป็นความพยายามของพนักงานในการกระทำเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เป็นระดับความเข้มข้นของความรู้สึกรักเป็นเจ้าขององค์กร รวมถึงทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

วรูม (Vroom)(สร้อยตระกูล ธรรมดาณะ 2542: 112-113) กล่าวว่า คนเรามีแรงกระตุ้นให้อยากทำอะไรให้สำเร็จลงได้นั้นก็ต่อเมื่อคน ๆ นั้นมีความคาดหวังว่าการกระทำของเขา นั้นมีส่วนทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ ความคาดหวังจะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกละอายต่อผลลัพธ์ที่จะได้และจะมีค่าติดลบเมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลจะใช้ความพยายามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานและมีโอกาสเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งตอบแทน นั่นคือ เมื่อบุคคลเห็น โอกาสที่จะใช้ความสามารถและความพยายามในการทำงานให้สำเร็จได้และเกิดผลลัพธ์ในทางที่ดีเขาก็จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุในเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายและความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวถึงความทุ่มเทนั้นสรุปได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรหมายถึง การแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจในการปฏิบัติงานพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถ และความพยายามที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เสียดสละ ตรงต่อเวลา ในการทำงานเพื่อองค์กร โดยคำนึงถึงคุณภาพ ชื่อเสียงขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

3.4.3 ความจงรักภักดี เสียดสละและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรเอาไว้

ปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรทุกภาคส่วนต่างก็มีความตระหนักว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จไม่ได้ถ้าหากบุคลากรในองค์กร ไม่มีความผูกพันต่อภารกิจขององค์กร (สวณีย์ แก้วมณี 2549: 11) การทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมีการพูดถึงกันมาเป็นระยะเวลานานในกลุ่มเจ้าของธุรกิจและผู้บริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องการเพิ่มผลผลิตการปฏิบัติงาน โดยการให้รางวัล การลงโทษ และการสื่อสารที่ดีต่อพนักงาน ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแท้จริงแล้วการทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรก็คือ การสร้างความสุขและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน หากพนักงานรู้ว่าองค์กรกำลังดำเนินการไปในทิศทางใดและรับรู้ได้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นกำลัง

สำคัญสำหรับองค์การสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะเป็ผลดีต่อองค์การในภาพรวมและในระยะยาวซึ่งก็คือ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การนั่นเอง

ราชบัณฑิตยสถาน(2542: 285) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า จงรักภักดี หมายถึง ผู้กใจรักด้วยความเคารพนับถือรู้คุณอย่างยิ่ง

ชนิตา เจริญเนื่อง(2547: 25) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การ คือ การที่ บุคคลเมื่อเข้าสู่องค์การแล้วไม่ต้องการเปลี่ยนไปอยู่องค์การอื่น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 95) กล่าวว่า ความภักดีและยึดมั่นต่อ องค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ประสพการณ์ และผลประโยชน์ของบุคคลที่มีต่อ องค์การจะมีความมั่นใจและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การนั้นต่อไปแม้จะมีข้อต่อรองที่สูงกว่ามาล่อ ใจก็ตาม

เบคเกอร์(Backer.1960: 89) อธิบายถึงความผูกพันในแง่ทางสังคมวิทยาว่า เป็นการกระทำที่เป็นไปในทางเดียวกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ หมายถึง การที่บุคคลประกอบอาชีพ ใด ๆ แล้วมักจะไม่เปลี่ยนองค์การอันเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจ ทั้งนี้ เพราะเขาได้ผ่านขั้นตอนและ ต้องการที่จะประกอบอาชีพเหล่านั้นต่อไปด้วยความสมัครใจ เพราะโดยปกติการที่ยึดองค์การใด เป็นการเฉพาะมักจะไม่มี การเปลี่ยนงานจากองค์การอีก ถึงแม้จะมีส่งล่อใจทางอื่นสูงกว่า ก็ยัง ต้องการที่จะยึดอาชีพนั้นต่อไปทั้งนี้ แสดงว่า เขามีความผูกพันต่อองค์การที่เรียกว่า consistent behavior ซึ่งมีลักษณะเป็นการให้คำมั่นสัญญาต่อตัวเองว่าจะปฏิบัติหรือประพฤติตามที่ยึดถือเป็น คติอย่างมั่นคงและสม่ำเสมอแม้ว่าจะมีข้อต่อรองอื่นๆ ที่สูงกว่ามาล่อใจก็ตามที่ แต่นั้นไม่ใช่ ทางเลือกสำหรับเขาคือต่อไป

จากความหมายและความคิดเห็นของนักวิชาการเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อ องค์การที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การจะมีอิทธิพลต่อการย้ายหรือ ออกจากงาน โดยที่หากสมาชิกขององค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การจะส่งผลให้องค์การรอดพ้น จากการย้ายหรือออกจากงานของสมาชิกก่อนเวลาอันสมควร รวมทั้งข้อเรียกร้องต่าง ๆ ของสมาชิก ก็จะไม่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้้องค์การมีความมั่นคงและประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากลักษณะของความผูกพันต่อองค์การของครูที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดนั้น กล่าวได้ว่า การบริหารจัดการของโรงเรียนจะประสพความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนนอกจาก ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารแล้วจะต้องสร้างและพัฒนาความศรัทธา ความทุ่มเทให้กับการทำงาน และความจงรักภักดีต่อโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับคณะครูในโรงเรียน ธนวรรณ สุระธรรมนิติ(2549: 19) กล่าวว่า การสร้างความศรัทธาของผู้บริหารเป็นสาระสำคัญที่จะทำให้ครูมีความเคารพ เชื่อถือ ใ้วางใจ และยอมรับในแนวทางการบริหารงานของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นในด้านของเป้าหมาย

ค่านิยม นโยบาย ปรัชญา คำขวัญ และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนว่าจะสามารถดำเนินงานไปด้วยความยุติธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อครูและนักเรียน ทำให้ครูมีความทุ่มเท ยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแนวทางการบริหารงานของโรงเรียน โดยไม่มีความขัดแย้ง นอกจากนี้ ยังเต็มใจที่จะทำงานให้กับโรงเรียนต่อไปโดยไม่คิดที่จะลาออกก่อนเวลาอันสมควรหรือย้ายไปทำงานในสถานที่แห่งใหม่

การที่ผู้บริหารได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในโรงเรียนนั้น จะทำให้โรงเรียนได้ครูที่เป็นคนดี คนเก่ง อยู่ปฏิบัติงานให้กับโรงเรียนได้นานที่สุด อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในการพัฒนาทรัพยากรของชาติให้มีคุณภาพทั้งในด้านการเป็นคนดี คนเก่ง และเป็นคนที่มีความสุขได้ในโอกาสต่อไป

3.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการที่ทำการศึกษาด้านองค์การได้ให้ความสนใจและหาวิธีการสร้างระบบการจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์การ โดยมีแนวคิดที่ว่า ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรหาวิธีการสร้างความพึงพอใจเพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานเพราะความสุขและความพอใจในการทำงานจะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ความพึงพอใจเหล่านั้น จะนำมาซึ่งความผูกพันต่อโรงเรียน และความผูกพันต่อโรงเรียนจะทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนพร้อมที่จะยอมรับในเป้าหมายหรือนโยบายของโรงเรียน ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ตั้งใจอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถรวมถึงความต้องการในการที่จะเป็นสมาชิกอยู่ในโรงเรียนตลอดไป ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของสตีลส์และพอร์เตอร์

สตีลส์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983: 442) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีผู้นิยามไว้สองแนวทาง คือ

แนวทางแรก ให้นิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคลที่เป็นผลมาจากการกระทำในอดีต ถ้าบุคคลลงทุนลงแรงในองค์การ มีผลงานและไม่สามารถที่จะนำกลับคืนมาได้ บุคคลนั้นจะมีความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่นแนวคิดของแบคเคอร์ (Backer. 1960: 32-40) ที่เสนอแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการลงทุนที่เสี่ยงอย่างหนึ่ง และได้เสนอทฤษฎีเรียกว่า ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet theory) อธิบายว่า การที่บุคคลเข้าทำงานในองค์การจะต้องลงทุนลงแรงในหลายๆ ด้าน เช่น เวลา ความพยายาม เงิน ความรู้สึกต่าง ๆ ทน

เหล่านี้ จะสูญเปล่าไปเมื่อออกจากองค์กร หรือไม่มีสิ่งใดมาทดแทนการลงทุนในองค์กรเดิมได้ トラบใดที่บุคคลยังยอมทุ่มเททุนเหล่านี้ เรียกว่า บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์กรและเป็นความผูกพันที่เรียกว่า ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) อันเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากเหตุผลเชิง เศรษฐศาสตร์

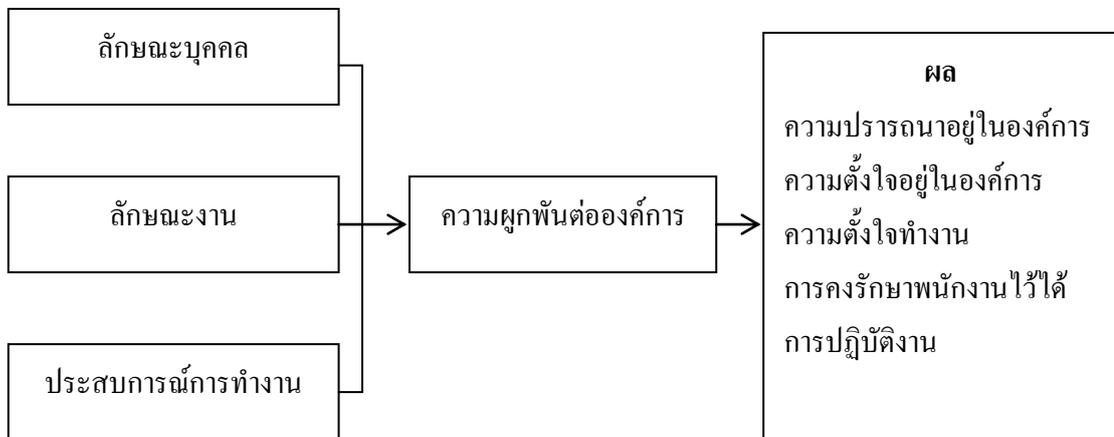
ส่วนอีกแนวหนึ่ง นิยามความผูกพันต่อองค์กรในเชิงทัศนคติและความรู้สึกที่ บุคคลมีต่อองค์กร เป็นการหล่อหลอมความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งเรียกว่า ความผูกพันเชิงความรู้สึก(Affective Commitment)อันเป็นภาวะที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นอันเดียวกันกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของแมว์เคย์ พอร์ดเตอร์ และสตีลเลอร์และ นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแบบจำลองความผูกพันต่อองค์กรเชิง โครงสร้างเดียว แต่ในยุคหลังนี้ได้เริ่มมีนักวิชาการบางท่านศึกษาวิจัยและสรุปผลว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรมีหลายโครงสร้าง อาทิ เมเยอร์ (Mayer.1990:2978) ได้วิจัยพิสูจน์ว่า ความผูกพันต่อ องค์กรมีหลายมิติหรือหลายแง่มุม (Multi-dimensional Construct) มิใช่เพียงแง่มุมเดียว (Unidirectional Construct) อันประกอบด้วย (1) ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะอยู่และทุ่มเทให้องค์กรต่อไป (2) ความผูกพันเชิง ค่านิยม (Value Commitment) หมายถึง ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ตลอดจนเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนี้ มี ลักษณะที่แตกต่างไปจากความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร บุคคลมิได้เพียงแต่จะภักดีต่อ องค์กรแบบที่เป็นฝ่ายรับเท่านั้น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะเต็มใจให้บางสิ่ง บางอย่างของตน เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองด้วย

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังแตกต่างไปจากความพึงพอใจใน การทำงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยรวมทั้งหมด แต่ความ พึงพอใจในการทำงานเป็นการตอบสนองของบุคคลต่อเฉพาะเรื่องงานหรือบางแง่มุมของงาน เท่านั้น (Steers. 1984: 464) และความผูกพันต่อองค์กรจะค่อยๆ พัฒนาขึ้น แต่มั่นคงมากขึ้นตาม กาลเวลา จึงมีความมั่นคงต่อองค์กรลึกซึ้งซึ่งมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Steer and Porter. 1983: 443)

สตีลเลอร์ (steers. 1977: 46-56) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและผลของความ ผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work Environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล (Influences) ต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) เช่น อายุ การศึกษา โอกาส ประสบการณ์
 2. ลักษณะงาน (Job Characteristics) เช่น ความท้าทายในงาน โอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
 3. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experiences) เช่น ทักษะของกลุ่มต่อองค์การ ความเชื่อถือต่อองค์การ
- ปัจจัยดังกล่าวนี้ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์การก็มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ ความตั้งใจทำงาน การคงรักษาพนักงานไว้ได้ การปฏิบัติงาน ดังแบบจำลองต่อไปนี้



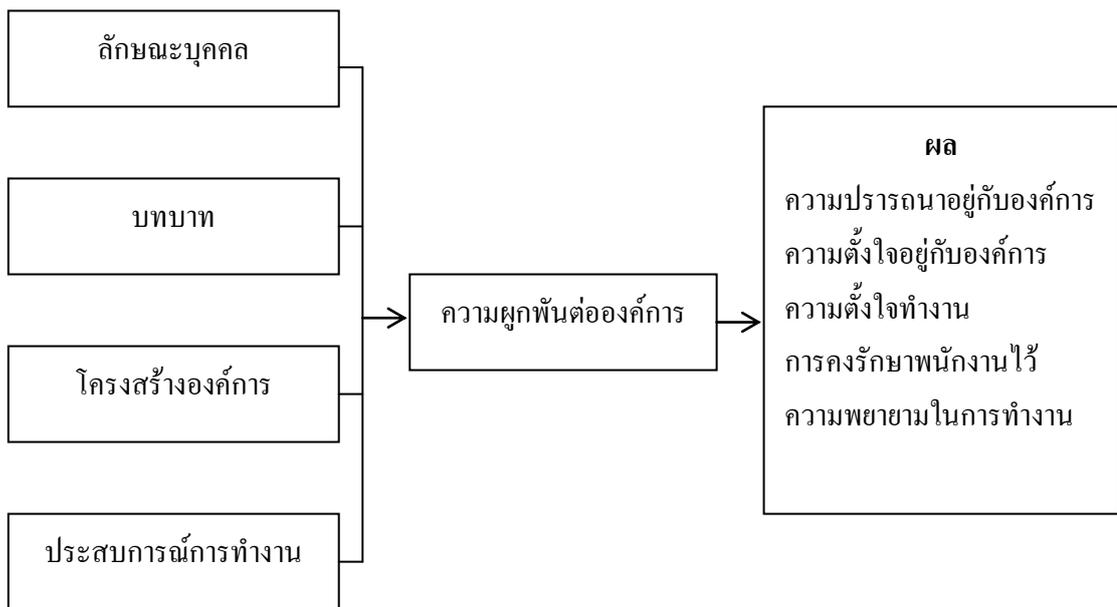
ภาพที่ 2.7 แบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลของความผูกพันต่อองค์การของสตีเวิร์

ต่อมาในปี ค.ศ. 1983 สตีเวิร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1983: 441–451) ได้เสนอเพิ่มขึ้นว่า ลักษณะงานหรือบทบาท (Job or Role related Characteristics) เช่น การทำให้งานมีความหมายมากขึ้น (Enriched Job) ความชัดเจนในบทบาท ความสอดคล้องในบทบาท ตลอดจนการออกแบบขององค์การหรือโครงสร้างขององค์การ (Design of Organization) เช่น ความเป็นทางการการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ก็มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การเช่นกัน

ส่วนเมาว์เคย์ พอร์ตเตอร์ และสตีลส์ (Mowday, Porter and Steers. 1982 : 28-43) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นและอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมีอยู่ 4 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปัจจัยดังกล่าวคือ

1. ลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ
2. บทบาท (Role-related Characteristics) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างองค์การ (Structural Characteristics) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ
4. ประสบการณ์การทำงาน (Work Experiences) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การ สวัสดิการบริหารงานของผู้บริหาร

นอกจากนี้ ยังได้ชี้ว่า ความผูกพันต่อองค์การจะมีอิทธิพลต่อความพยายามในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อการขาดงาน ความเฉื่อยชา และการเปลี่ยนงาน ดังแบบจำลองต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 แบบจำลองปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลของความผูกพันต่อองค์การของเมาว์เคย์ พอร์ตเตอร์ และสตีลส์

นอกจาก จะมีการศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการมีความยึดมั่นผูกพันแล้ว ยังมีการศึกษาถึงผลตามมา (Outcomes) ของการมีความยึดมั่นผูกพันอีกด้วย ผลงานที่มีชื่อเสียงชิ้นหนึ่งด้านนี้คือ ผลงานของพอร์เตอร์และคณะ (Porter et al,1974 :603-609) สเตียร์ (Steer,1977 :46-56) เมาว์เดย์ สเตียร์และพอร์เตอร์ (Mowday, steers and Porter, 1982:224-247) โดยเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1) ความเชื่ออย่างแรงกล้า และน้อมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เนื่องจากบุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การ คนอื่น ๆ มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ โดยความรู้สึกนี้จะต่างกับการผูกพันต่อองค์การอื่นเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติ ตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความจริงใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้เพื่อความเป็นสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุความสำเร็จ โดยจะไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์การเพราะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์การนั้น

ตามแนวคิดของ พอร์เตอร์และคณะนี้ ได้รับความนิยอย่างกว้างขวางและถูกนำไปใช้ในการศึกษาในระยะต่อมา เช่น การศึกษาของเมาว์เดย์และคณะ (Mowday,et al,1982: 244-247) โมแทซ(Mottaz, 1981: 214-288) แมททิว และซาแจค (Mathieu and Zajac. 1990: 171-194) เนื่องจากแสดงถึงความสัมพันธ์กับองค์การที่มีพลัง ซึ่งแต่ละคนเต็มใจที่จะอุทิศบางสิ่งบางอย่างในตัวเองเพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้า ความผูกพันไม่เพียงแต่จะทราบได้จากการแสดงออกทางความเชื่อถือและความเห็นของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่ยังสามารถทราบจากการกระทำของบุคคลนั้นด้วย (เสริมทรง จันทรพีญ 2547: 14-15)

4. สภาพการจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 2

4.1 สภาพทั่วไป

4.1.1 ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะลา เขต 2 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2547 และตามประกาศ

กระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2550 ได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่ ตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดพื้นที่การศึกษาและกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพิ่มเติม พ.ศ. 2550 โดยในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 กำหนดให้รับผิดชอบ จัดการศึกษาในท้องถิ่นที่จังหวัดยะลา 3 อำเภอ คือ อำเภอบันนังสตา อำเภอยะหา และอำเภอทวาย

4.1.2 สถานที่ตั้งและอำนาจหน้าที่

1) สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 212 หมู่ที่ 2 บริเวณโรงเรียนบันนังสตาวิทยา ถนนสุขยางค์ ตำบลบันนังสตา อำเภอบันนังสตา จังหวัดยะลา 95120

2) อำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษาโดยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่ การศึกษา และการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้น พื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับทราบ และกำกับติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและใน เขตพื้นที่การศึกษา

- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อ
ส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชน องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน
ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (9) ดำเนินและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ และ
คณะทำงานด้านการศึกษา
- (11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ
เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขต
พื้นที่การศึกษา
- (12) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่
การศึกษาตามนโยบายด้านความมั่นคงของรัฐบาล
- (13) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้
ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4.1.3 สภาพทางภูมิศาสตร์

1) ด้านการปกครอง

ครอบคลุมเขตการปกครองในท้องที่ 3 อำเภอ 15 ตำบล 114 หมู่บ้าน
และมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย เทศบาล 3 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล
15 แห่ง

2) ด้านภูมิประเทศ

สถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษาจะลา เขต 2 กระจายอยู่ในพื้นที่ 1,580
ตารางกิโลเมตร คิดเป็นสัดส่วนประมาณ 2 ใน 6 ของพื้นที่จังหวัดยะลา พื้นที่ส่วนใหญ่มีลักษณะ
เป็นภูเขา ปกคลุมด้วยป่าดงดิบ โดยมีเทือกเขาสันกาลาคีรีเป็นแนวกั้นพรมแดนระหว่างประเทศ
ไทยกับประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ยังมีภูมิประเทศที่สำคัญ คือ เทือกเขาตะโล๊ะเว อยู่ทางทิศ

ตะวันตก กั้นระหว่างอำเภอชะอำกับบ้านนั้งस्ता เทือกเขาคาโสด อยู่ทางทิศใต้กั้นระหว่างอำเภอ
ธารโตกับอำเภอบ้านนั้งस्ता เทือกเขาฮารา อยู่ทางทิศตะวันออก กั้นระหว่างอำเภอบ้านนั้งस्ताกับ
อำเภอศรีสาคร

3) ด้านสังคมวัฒนธรรม

เป็นท้องที่ที่มีความหลากหลายทางด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากร
ส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม คิดเป็นร้อยละ 82 นับถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 17.55 ที่
เหลือนับถือศาสนาอื่น มีศาสนสถานมัสยิด 130 แห่ง วัด/สำนักสงฆ์ 10 แห่ง และใช้ภาษาไทย
ภาษามลายูท้องถิ่น และภาษาจีน

4) ประชากร

ประชากรทั้งหมดในจังหวัดยะลา 468,252 คน แบ่งเป็นชาย 232,827
คน หญิง 235,425 คน ประชากรวัยเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 อายุ 3-17ปีจำนวน
23,783 คน

จากสภาพแวดล้อมทั้งด้านภูมิประเทศที่ทุรกันดาร ความหลากหลายทาง
สังคม วัฒนธรรม การปกครองที่มีสถานการณ์รุนแรง ประชาชนยังมีฐานะยากจน เศรษฐกิจ
ประกอบกับการขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐาน ล้วนเป็นอุปสรรคสำคัญในการนำนโยบายไปสู่
การปฏิบัติแต่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ยังคงมุ่งมั่นจัดการศึกษาให้แก่เด็กและ
เยาวชนให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศในสวนรวม

4.2 ข้อมูลการจัดการศึกษาในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 ลักษณะการจัดการศึกษา

สืบเนื่องจากเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 เป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมทั้ง
ด้านกายภาพและด้านสังคม วัฒนธรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ กล่าวคือ ประชากรมีความหลากหลาย
ทางภาษา ศาสนา วัฒนธรรม ดังนั้น แนวทางการจัดการศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับสภาพของ
สังคม ท้องถิ่น ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ได้จัดการศึกษาใน 4 ลักษณะ คือ

(1) การจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนวิชาสามัญจะ
เป็นโรงเรียนทั่วไปของรัฐเหมือนกับพื้นที่อื่น ๆ ของประเทศ แต่มีสถานศึกษาที่จำนวนหนึ่งจัด
ให้มีการเรียนการสอนวิชาอิสลามศึกษา โดยมีวิทยากรสอนศาสนาอิสลามเป็นผู้สอนในโรงเรียน
ของรัฐ จำนวน 68 โรง

(2) การจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนวิชาสามัญควบคู่
กับการสอนอิสลามศึกษาในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามซึ่งมีอยู่จำนวน 17 แห่ง

(3) สถาบันศึกษาปอเนาะ เป็นสถาบันที่เปิดสอนศาสนาอย่างเดียว มิได้เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ แต่รัฐบาลปัจจุบันมีนโยบายให้กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนการดำเนินงาน มีอยู่จำนวน 28 แห่ง

(4) ศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาคีกา) เป็นศูนย์การศึกษาที่เปิดสอนอิสลามศึกษาให้เยาวชนมุสลิมที่มีอายุ 6 – 12 ปี โดยทำการสอนและปฏิบัติตามหลักการพื้นฐานของศาสนาอิสลามเบื้องต้น (ฟิรฎูฮีน) มีจำนวน 130 แห่ง

4.2.2 สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 มีหน่วยงานที่จัดการศึกษา ประกอบด้วยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนรัฐบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกับสำนักงานสามัญศึกษาเดิม) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (โรงเรียนเอกชน) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ(โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน) โดยการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย

4.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา นักเรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) สถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 มีสถานศึกษาจำแนกตามสังกัดดังนี้ สถานศึกษาภาครัฐ สังกัด สพฐ. (รวมสาขา) 72 โรงเรียน สังกัด ตชด. 1 โรงเรียน สถานศึกษาภาคเอกชน สังกัด สช. 17 โรงเรียน จำแนกตามอำเภอ ดังนี้ อำเภอบันนังสตา ประถม/สพฐ. 29 โรงเรียน ประถม (ขยายโอกาส)/สพฐ. 4 โรงเรียน มัธยม (สามัญ) 1 โรงเรียน รวม 35 โรงเรียน อำเภอยะหา ประถม/สพฐ. 25 โรงเรียน ประถม (ขยายโอกาส)/สพฐ. 2 โรงเรียน มัธยม(สามัญ) 1 โรงเรียน รวม 28 โรงเรียน อำเภอกาบัง ประถม/สพฐ. 6 โรงเรียน ประถม (ขยายโอกาส)/สพฐ. 2 โรงเรียน มัธยม (สามัญ) 1 โรงเรียน รวม 9 โรงเรียน

2) นักเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 มีจำนวนประชากรจำแนกตามกลุ่มอายุที่ให้บริการทางการศึกษาครอบคลุมท้องที่ 3 อำเภอ ซึ่งมีประชากรวัยเรียนอายุ 3-17 ปี มีจำนวน 23,783 จำนวนนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษา รวมทั้งสิ้น 28,038 คน โดยแยกตามระดับการศึกษาดังนี้ ระดับก่อนประถมศึกษา 5,099 คน ระดับประถมศึกษา 17,238 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 4,051 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 1,650 คน

3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานใน
โรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 2

ที่	ประเภท	ชาย	หญิง	รวม
1	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	60	10	70
2	รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	8	3	11
3	ครู	338	717	1,055
4	พนักงานราชการ	43	126	169
5	ครูอัตราจ้างชั่วคราว	58	112	170
6	วิทยากรสอนศาสนา	53	23	76
7	ลูกจ้างประจำ	75	2	77
	รวม	635	993	1,628

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

โสภาศิริ ดวงพัตรา (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์สถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรวัดน์ แสนสุขทวี (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามเพศ และประสบการณ์ในการทำงาน ความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียนอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูผู้สอนต่อโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วันวิสาข์ แสงประทุม (2547) ได้พัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมประกอบด้วย ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน และตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยอนามัยโดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

กฤษดา มังคะตา (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต 1 มีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง รายได้ และตัวแปรปัจจัยด้านการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความรู้สึว่าตนเองมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและความมีชื่อเสียงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนวรรณ สุระธรรมนิติ (2549) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามเพศโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร และด้านความต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความเต็มใจ ทุ่มเท เสียสละเวลาให้องค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

พรพิมล วสุวัตรศรีสกุล (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันของพนักงานในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ เพศ ระดับการศึกษา การปรุ้งแต่งงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ประเภทธุรกิจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความมีอิสระในการทำงาน ทศนคติของเพื่อนร่วมงาน ความคาดหวังต่อองค์กร ความพึงพาได้ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

อภิวัชร หาญปราบ (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonธนบุรี เขต 1 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonธนบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมการบริหารอยู่

ในระดับปานกลาง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่ำกว่า 5 ปี และที่มีประสบการณ์ในการบริหาร 5 ปีขึ้นไปโดยรวม พฤติกรรมด้านแบบมอบอำนาจ มีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านแบบสั่งการ ด้านแบบสอนแนะ และด้านแบบมีส่วนร่วม มีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยในประเทศที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารภาพรวมเฉลี่ยแล้วอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก โดยเฉพาะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจะช่วยสร้างความผูกพันของครูต่อโรงเรียน

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เชลดอน (Sheldon, 1971 : 149) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกและต้องปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลองพบว่าความสัมพันธ์ทางสังคม (Social involvement) กับเพื่อนร่วมงานมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

บราวน์ (Brown 1986: 43-44) ได้ศึกษาแบบผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตัวอย่างในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1983 โดยใช้เครื่องมือ LEAD-Self ของเซอร์เชย์และแบลนชาร์ด โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของผู้นำ ความสามารถในการปรับแบบและพิสัยของแบบกับความสัมพันธ์ในด้านเพศ ประเภทของโรงเรียน ระยะเวลาในการลงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับการศึกษา อายุ วุฒิและวิชาเอก ในระดับบัณฑิตศึกษา ขนาดของโรงเรียน จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา และการนับถือศาสนาของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า แบบผู้นำส่วนใหญ่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบมุ่งงานสูงและความสัมพันธ์ต่ำ มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับแบบผู้นำได้สูง และสูงกว่าปทัสถานที่กำหนดและมีพิสัยของแบบผู้นำกว้าง ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวกับแบบผู้นำ หรือพิสัยของแบบผู้นำ แต่พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับความสามารถในการปรับแบบผู้นำ

ไรเจล (Rigel 1990:3437-A) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของขนาดและองค์ประกอบต่าง ๆ กับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาพลศึกษาของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแตกต่างกันในแต่ละภาควิชาและภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย โดยหัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ดีกว่า ซึ่งแตกต่างจากความเห็นของอาจารย์

แฮทตัน (Hatton, 1997 : 42 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของครูในสถานภาพที่ต้องมีประสิทธิภาพสูง และค่าตอบแทนทางสังคมเศรษฐกิจต่ำในโรงเรียน

มัธยมศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนสูง คือ โรงเรียนที่ครูมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง นักเรียนก็จะมีระดับความสามารถสูง และโรงเรียนมีครูมีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำ นักเรียนก็จะมีระดับความสามารถต่ำเช่นกัน โดยสถานะที่เอื้ออำนวยให้ความผูกพันต่อองค์กรของครูช่วยในด้านความสำเร็จของนักเรียน ได้แก่ การได้เข้าร่วมในการตัดสินใจ สภาพสังคม ความสัมพันธ์ของความร่วมมือต่อนักเรียนผู้ร่วมงานและผู้ปกครอง การพัฒนาทางด้านอาชีพอย่างต่อเนื่อง การยอมรับ และสิ่งตอบแทนการมีผู้นำด้านการบริหารมืออาชีพและความเต็มใจที่จะสละเวลาและกำลังในงานของโรงเรียน

ฟิงเกอร์ (Finger) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และ ความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือครู โรงเรียนประถมศึกษา การวิเคราะห์ได้แบ่งลักษณะผู้นำของผู้บริหารเน้นมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง มุ่งงานสูง – มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำ ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง ครูมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่นๆ 2) อายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจ 3) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบมุ่งงานสูง – มุ่งคนสูง และแบบมุ่งงานต่ำ – มุ่งคนต่ำนั้นครูที่มีประสบการณ์ในการสอนจะมีระดับความพึงพอใจมากที่สุด

จากงานวิจัยในต่างประเทศแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อองค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่มีคุณลักษณะที่มุ่งสัมพันธ์สูงซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร