

พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัย ทองสุข

Organizational Citizenship Behavior's Educational Staffs of Thongsook College

สุวรรณณี จริยะพร¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรม องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขทั้งทางตรงและโดยอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์กร ประชากร ที่ศึกษาคือบุคลากรของวิทยาลัยทองสุขจำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบสร้างแรงบันดาลใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง 0.740 - 0.914 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.90 ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขได้ร้อยละ 84.60 นอกจากนี้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดเท่ากับ 0.78 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 1.47 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ $\chi^2/df = 1.05$, P - value = 0.32, RMSEA = 0.02, RMR = 0.01, CFI = 0.99, AGFI = 0.91, GFI = 0.90 และ CN = 228.42

คำสำคัญ: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the level transformational leadership, organizational culture, organizational commitment and organizational citizenship behavior's educational staffs of Thongsook College. and 2) to study the influence of transformational

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาลัยทองสุข

leadership and organizational culture on organizational citizenship behavior 's educational staffs of Thongsook College both direct and indirect via organizational commitment. The population was 100 educational staffs of Thongsook College. The research instrument was in form of questionnaire. Based on the literature, a theoretical model was developed and used by a structural equation modeling (LISREL).

The result revealed that inspirational motivation, clan culture, normative commitment and civic virtue were at a high average mean, correlation coefficient among observed variable were 0.740 - 0.914. Transformational leadership and organizational culture had relationship organizational commitment at 43.90 %. Meanwhile organizational citizenship behavior had relationship among organizational commitment, transformational leadership and organizational culture 84.40 %. Moreover organizational commitment had mostly direct effect organizational citizenship behavior at 0.78 Organizational culture had total mostly effect organizational citizenship behavior through organizational commitment at 1.47. The model of structural equation modeling pertained the index value of good standard level in accordance with the evidence, considered from $\chi^2/df = 1.05$, p-value = 0.32, RMSEA = 0.02, RMR=0.01, CFI = 0.99, AGFI= 0.91, GFI=0.90, and CN = 228.42

Key Words: Organizational citizenship behavior, Organizational commitment, Organizational culture, Transformational leadership

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิทยาลัยทองสุขเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2537 จัดการเรียนการสอนทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท โดยอยู่ในกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบัน การศึกษาเอกชน ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความท้าทายและ การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ การเป็นประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียนในปลายปี พ.ศ. 2558 องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาค รัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สถาบัน การศึกษาของเอกชนต้องบริหารจัดการด้วยงบประมาณ ของตนเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และควบคุมอิทธิพล ที่ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของสมาชิก ในองค์กรให้ทุ่มเทในการทำงานจะ ส่งผลต่อความสำเร็จ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Goulet & Frank, 2002) พฤติกรรมที่เกิดจากตัวบุคคลเองโดย ที่องค์กรไม่ได้ กำหนดไว้ให้ปฏิบัติ เป็นความเต็มใจที่จะ

ปฏิบัติงานโดยไม่ต้องการรางวัลแต่อย่างใด เป็นพฤติกรรม ที่เป็นประโยชน์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและความสำเร็จของ องค์กร เรียกว่า **พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร** (Organ, 1991) สมาชิกจะตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน ป้องกันและรักษาทรัพย์สินขององค์กร (Barlett & Mck-inney, 2004) ขณะที่วัฒนธรรมองค์กร เป็นค่านิยม ความ เชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร ใช้เป็น แนวทางกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็น เอกลักษณะเฉพาะขององค์กร (นิยะดา ชูณหงษ์, 2545) องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมใน กิจกรรมองค์กรเสมอ ให้ความสำคัญกับความต้องการและ ความเป็นอยู่ของสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรักว่า องค์กรของเขาเป็นเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ที่จะต้อง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนนั้น จะต้องมีความผูกพันและการมีส่วนร่วมของสมาชิกใน องค์กรอย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน เมื่อสมาชิกขององค์กรได้ทำงานที่พอใจหรือได้รับความยุติธรรมอย่างเหมาะสม จะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Cole & Flint, 2004) ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมุ่งทำงานที่มีคุณภาพและปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และตั้งใจจะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป โดยไม่คิดที่จะลาออกไปอยู่ในหน่วยงานแห่งอื่น (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004)

นอกจากนี้ผู้นำที่เข้าใจถึงความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำที่สร้างการมีส่วนร่วมทำให้เกิดการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้มองเห็นสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเห็นความเชื่อมโยงในองค์กร (Bass & Avolio, 1994) ผู้นำที่คอยกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ สร้างความรู้สึกท้าทายให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ผู้ตามสามารถที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี และเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อองค์กร และมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน (Bass, 1985)

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรวิทยาลัยทองสุขสนใจจะศึกษาว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขมีอยู่ในระดับใดมีมากน้อยเพียงใดและตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลทางตรงหรืออิทธิพลทางอ้อม อย่างไรต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เพื่อที่จะได้นำผลของการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารของวิทยาลัยและนำผลของการศึกษาไปประยุกต์ใช้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อ องค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากร วิทยาลัยทองสุข ทั้งทางตรงและโดยอ้อม ผ่านความผูกพันต่อองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารทราบถึงระดับและอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข
2. ข้อค้นพบที่ได้จะเป็นข้อมูลนำเสนอต่อผู้บริหารของวิทยาลัยเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
3. เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยต่อไป

ทฤษฎีและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (Theory of Transformational Leadership, TRANS) ของ Bass & Avolio (1994) ประกอบด้วย (ก) ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence, IDEAL) (ข) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation, INSPIRE) (ค) ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation, INTELL) และ (ง) ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration, INDIVI)

2. ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture, CULTURE) ของ Daft (2008) ประกอบด้วย (ก) วัฒนธรรมองค์กรเน้นการปรับตัว (Adaptability Culture, ADAPT) (ข) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Culture, ACHIEV) (ค) วัฒนธรรมองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture, CLAN) และ (ง) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture, BUREAU)

3. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: COMMIT) ของ Allen & Meyer (1990) ประกอบด้วย (ก) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment: AFFECT) (ข) ความผูกพัน ต่อ

องค์การด้านการคงอยู่ในองค์การ (Continuance Commitment: CONT) และ (ค) ความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment: NORM)

4. ทฤษฎีพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Theory of Organizational Citizenship Behavior: OCB) ของ Organ (1991) ประกอบด้วย (ก) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism: ALTRUISM) (ข) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness: CONSCIEN) (ค) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy: COURTESY) (ง) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship: SPORTS) และ (จ) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue: CVIRTUE)

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การที่บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่หรืองานที่ได้กำหนดให้ปฏิบัติเรียกว่าพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) (Robbins, 2000) พฤติกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพต่อองค์การเพราะเป็นการส่งเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้สูงขึ้น ผู้ที่เคยปฏิบัติ งานเพียงหน้าที่เดียว สามารถที่จะทำงานได้หลายบทบาทมากขึ้นเสมือนมีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด (Podsakoff et al., 2000) พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในงาน บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานแม้จะไม่มีแรงจูงใจหรือให้รางวัลแต่อย่างใด (Avinash & Lima, 2009) พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การช่วยเพิ่มผลสำเร็จให้องค์การโดยช่วยเหลือกันทำงานทั้งผู้ร่วมงานภายในและภายนอกของกลุ่มงาน (สญา อุระวิชชตระกูล, 2549) ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างรวดเร็ว สามารถรักษาบุคลากรที่ดีให้คงอยู่ในองค์การ (Podsakoff, Ahearne & Machenzie, 2000)

พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้นมักเกิดมาจากความผูกพันต่อองค์การ หากบุคลากรได้ทำงานที่ชอบหรือพอใจหรือรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้รับจากองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพ (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) ความผูกพัน

ต่อองค์การไม่ว่าด้านบรรทัดฐาน ด้านจิตใจหรือด้านคงอยู่ในองค์การ (Allen & Meyer, 1990) ล้วนส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักในองค์การและทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น นอกจากความผูกพันต่อองค์การแล้ววัฒนธรรมองค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน เป็นวิถีชีวิตที่บุคลากรในองค์การยึดถือปฏิบัติต่อกันมา (Daft, 2008) องค์การที่กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำจะใช้วิธีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การโดยให้สมาชิกสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีอำนาจตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้สมาชิกมีความรู้สึก ว่า องค์การของเขาเป็นเสมือนครอบครัวใหญ่ที่ทุกคนต้องร่วมมือช่วยกันปฏิบัติ งานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

นอกจากนี้ ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กร (Bass & Avolio, 1994) ผู้นำที่แสดงบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ตาม ผู้นำที่แสดงออกให้ผู้ตามร่วมสานฝันวิสัยทัศน์ขององค์การ ทำให้ผู้ตามทำงานบรรลุเกินกว่าเป้าหมาย เกิดความศรัทธาและสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างบรรยากาศการทำงานและผู้นำที่เข้าใจความแตกต่างของบุคคล ให้คำปรึกษาช่วยเหลือและพร้อมรับฟังความต้องการของ ผู้ตามอย่างเอาใจใส่ จะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การก่อให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงาน มีพฤติกรรมแสดงออกด้วยการมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือองค์การและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น (Chang, Tsai, & Tsai, 2011)

ดังนั้นการที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์กร มีผู้นำที่เข้าใจและส่งเสริมความต้องการของสมาชิกจะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและส่งผลไปถึงการทุ่มเทในการทำงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงการที่สมาชิกเกิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การในที่สุด

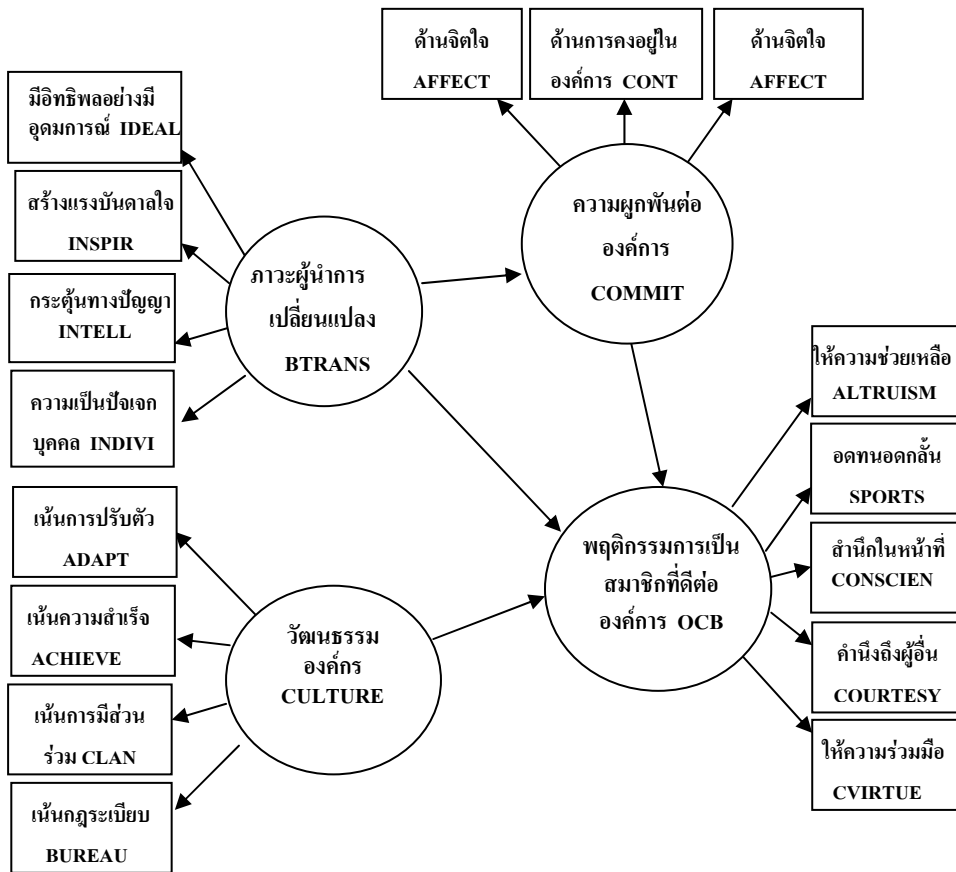
วิธีการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรของวิทยาลัยทองสุขที่อยู่ในส่วนกลางทั้งหมดจำนวน 100 คน โดยนำแบบสอบถามไป

ทดลองเก็บกับกลุ่มอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 ฉบับ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วมาเก็บกับ ประชากรทั้งหมด จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบ ความครบถ้วนและถูกต้อง แล้วนำมาคำนวณหาค่าความ

เชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก ได้ค่า ความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.981 หลังจากนั้น ใช้โปรแกรมสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลที่ได้เพื่อนำมาสรุปและอภิปรายผลต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้

สมมติฐานการวิจัย

- ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานการวิจัย จำนวน 5 ข้อ ดังนี้
- H₁: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
 - H₂: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
 - H₃: วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
 - H₄: วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
 - H₅: ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของข้อมูลมากที่สุดเท่ากับ 0.957 รองลงมาคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) วัฒนธรรมองค์กร แรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือภาวะผู้นำ (CULTURE) และความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) ตามลำดับนอกจากนี้หากพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบบการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบ เน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น ตามลำดับ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้

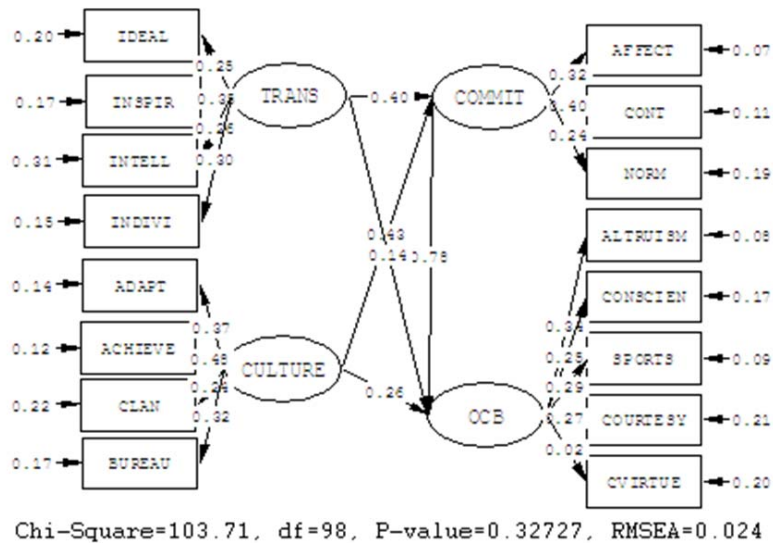
ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (TRANS)			.957
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (IDEAL)	3.261	.690	.914
การสร้างแรงบันดาลใจ (INSPIR)	3.471	.628	.862
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (INTEL)	3.138	.662	.866
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (INDIVI)	3.310	.604	.848
2. วัฒนธรรมองค์กร (CULTURE)			.916
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัว (ADAPT)	3.508	.695	.855
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ (ACHIEV)	3.591	.523	.861
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม (CLAN)	3.613	.659	.760
วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (BUREAU)	3.471	.568	.833
3. ความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT)			.870
ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (AFFECT)	3.216	.623	.740
ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ในองค์กร (CONT)	3.339	.559	.824
ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (NORM)	3.371	.620	.853
4. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB)			.919
พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (ALTRUISM)	3.600	.542	.786
พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (CONSCIEN)	3.616	.613	.822
พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (SPORTS)	3.540	.598	.830
พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (COURTESY)	3.690	.595	.864
พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (CVIRTUE)	3.726	.643	.866

ตาราง 2 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

IDEAL	INSPIRE	INTEL	INDIVI	ADAPT	ACHIEV	CLAN	BUREAU	AFFECT	CONT	NORM	ALTRUISM	CONSCIEN	SPORTS	CCCOURT	CVIRTUE	
IDEAL	1															
INSPIRE	.422**	1														
INTEL	.243**	.281**	1													
INDIVI	.246**	.357**	.364**	1												
ADAPT	.304**	.365**	.300**	.305**	1											
ACHIEV	.413**	.309**	.273**	.306*	.480**	1										
CLAN	.345**	.403**	.498**	.383**	.539**	.255**	1									
BUREAU	.355**	.455**	.331**	.382**	.387**	.428*	.536**	1								
AFFECT	.305**	.388**	.364**	.291**	.204**	.349**	.307**	.310**	1							
CONT	.386**	.345**	.313*	.316**	.296**	.376**	.505*	.342**	.619**	1						
NORM	.310**	.306**	.242**	.223**	.288**	.380**	.382**	.393*	.278**	.369**	1					
ALTRUISM	.410**	.252**	.262**	.433**	.321**	.379**	.403**	.437**	.628**	.584**	.384**	1				
CONSCIEN	.337**	.411*	.304**	.351*	.452**	.396**	.422**	.403**	.432**	.408**	.394**	.335**	1			
SPORTS	.288**	.300**	.361*	.376**	.343**	.403**	.388**	.413**	.489**	.550**	.261*	.549**	.456**	1		
COURT	.368**	.390**	.357**	.275**	.329**	.261**	.342**	.312**	.371**	.410**	.302**	.385**	.350**	.358**	1	
CVIRTUE	.349**	.312*	.341*	.321**	.220**	.366**	.467**	.314**	.304**	.310**	.335**	.311**	.473**	.320**	.440**	1

** p< 0.01 * p< 0.05

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง



ภาพ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข

ตาราง 3 ผลการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

รายการ	ค่าสถิติทดสอบความกลมกลืน	จากแบบจำลอง	ผลการพิจารณา
1. Chi-Square	*ต่ำใกล้ 0	103.71	-
df	*เท่ากับ df	98	-
Relative Chi-square	ผลหารด้วย df < 2.00	1.058	ยอมรับ
2. p-value	>.05	0.327	ยอมรับ
3. GFI	>.90	0.901	ยอมรับ
4. AGFI	>.90	0.910	ยอมรับ
5. RMR	เข้าใกล้ 0	0.017	ยอมรับ
6. RMSEA	<.05	0.024	ยอมรับ
7. CFI	* 0-1	0.992	ยอมรับ
8. CN	>200	228.420	ยอมรับ

จากตาราง 3 หลังจากผู้วิจัยประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 9.10 พบว่า ผลจากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ $\chi^2/df=1.058$, P-value=0.327 RMSEA=0.024, RMR=0.017,

CFI=0.992, AGFI=0.910, GFI=0.901, และ CN=228.42 ทำให้แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยไม่ต้องทำการปรับค่าพารามิเตอร์ตามคำแนะนำในการปรับของโปรแกรม LISREL ในแบบจำลองแต่อย่างใด ทำให้แบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์ในครั้งนี้ เป็นแบบจำลองของการวิจัย

ตาราง 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์ของอิทธิพลโดยรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรอิสระ		
			TRANS	CULTURE	COMMIT
COMMIT	0.43	ทางตรง	0.40*	0.43*	N/A
		ทางอ้อม	0.00	0.00	N/A
		รวม	0.40*	0.43*	N/A
OCB	0.84	ทางตรง	0.14*	0.26 *	0.78*
		ทางอ้อม	1.18*	1.21	0.00
		รวม	1.32*	1.47 *	0.78*

จากตาราง 4 เห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขมากที่สุดเท่ากับ 0.78 รองลงมาวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขเท่ากับ 0.26 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.43 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ 0.40 และมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขเท่ากับ 0.14 นอกจากนี้พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การผ่านความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดเท่ากับ 1.47 รองลงมาคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การโดยผ่านความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 1.32

สรุปผลจากการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 100 คน พบว่าเป็นหญิงร้อยละ 56.00 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.00 อายุเฉลี่ยเท่ากับ 41.13 ปี มีสถานภาพเป็นโสดคิดเป็นร้อยละ 58.00 ส่วนมากเป็นอาจารย์คิดเป็นร้อยละ 43.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 56.00 ทำงานในวิทยาลัยทองสุขมาแล้ว 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.00 โดยภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.471 รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี และภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ย มากที่สุดเท่ากับ 3.613 รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการปรับตัวและวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.371 รองลงมาคือความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ในองค์การและความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ขณะที่พฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.726 รองลงมาคือพฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและ

พฤติกรรมอดทนอดกลั้น

ผลของการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ทุกข้อ กล่าวคือความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขมากที่สุดทำให้บุคลากรของวิทยาลัยทองสุขให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของวิทยาลัย มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอยู่ขององค์การ สังเกตเห็นได้ชัดจากการที่บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการจัดทำเอกสารในการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาเป็นประจำทุกปี โดยไม่ได้คำนึงว่าจะได้รับเงินค่าล่วงเวลาหรือรางวัลใดๆ ก็ตาม ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ทำงานไม่ทันและไม่รู้สึกท้อแท้เมื่อมีอุปสรรคในการทำงาน ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของวิทยาลัย ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมทางวิชาการหรือการเข้าร่วมประชุมต่างๆ เสนอความเห็นในการประชุมเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen, Nan-Fu., (2008); Farrell & Finkelstein (2007) ที่พบว่าพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความร่วมมือในงาน เข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเขามีปัญหาหรือเจ็บป่วยจนไม่สามารถทำงานของตนได้หรือการช่วยแบ่งเบางานคนอื่นแม้ว่าจะไม่ใช่ในงานในหน้าที่ของตนหรือให้คำแนะนำพนักงาน ใหม่ในการทำงาน (Podsakoff, Ahearne, M., & MacKenzie, S. B., 2000) พฤติกรรมที่แสดงให้เห็น ถึงความอดทนอดกลั้น เช่น อดทนต่อความผิด หวังหรือความเครียด ความไม่สะดวกสบายหรือความกดดันต่างๆ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นแม้จะรู้สึกไม่พอใจก็ตาม ก็ใช้วิธีการหลีกเลี่ยงการบ่นในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ (Byrne & Chegin, 2009)

ขณะที่บุคลากรของวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดจึงทำงานอยู่ได้นาน และไม่คิดที่จะออกไปหางานแห่งใหม่ ลักษณะการทำงานในวิทยาลัยทองสุขมีวัฒนธรรมในการทำงาน ที่เป็นแบบครอบครัวมีการช่วยเหลือกัน แม้ว่าเงินเดือนที่ได้รับจะไม่มากเท่ากับการทำงานในหน่วยงานอื่นและไม่มีสวัสดิการก็ตามแต่บรรยากาศการทำงานไม่ตึงเครียดเข้มงวด รู้สึกว่าคำว่า“เพื่อน” ในวิทยาลัยนี้ มีความหมายและมีความสำคัญในการทำงานเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถพร นิยมเดชา (2557) พบว่า บุคลากรที่ทำงานอย่างมี

ความสุข และไม่คิดที่จะแก่งแย่งแข่งขันชิงดีชิงเด่นกัน จะเกิดมีความผูกพันกันเหมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กร สามารถที่จะอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 43.90 ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์การสามารถร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การบุคลากรวิทยาลัยทองสุขได้ถึงร้อยละ 84.60 แสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญต่อวิทยาลัยทองสุขเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายของวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีแม้ว่าจะเป็นวิทยาลัยเอกชนที่มีขนาดเล็กก็ตาม

ข้อเสนอแนะในการนำผลงานศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับทราบถึงระดับและอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข

2. ผู้บริหารนำข้อค้นพบที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นและนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

3. วิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวโดยมีแผนในการรับนักศึกษาและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและ

หาแนวทางในการจูงใจให้นักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อให้มากขึ้น เนื่องจากในขณะนี้ตลาดของการแข่งขันด้านการศึกษา มีค่อนข้างสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในปัจจัยสาเหตุอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขรวมทั้งตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในมุมมองอื่น เช่น ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านโครงสร้างตำแหน่งงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงาน อย่างเหมาะสม นโยบายการสนับสนุนให้คณาจารย์เสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ยังไม่ได้ศึกษาในเรื่องเหล่านี้

2. แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ เป็นการอธิบายภาพรวมของประชากรโดยมิได้แยกระหว่างประชากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน เช่น อายุหรือจำนวนปีที่ทำงาน ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไป ควรที่จะทำการตรวจสอบถึงความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองระหว่างคุณลักษณะที่แตกต่างกันของบุคลากร เพื่อตรวจสอบว่า แบบจำลองนี้สามารถนำไปใช้ได้อย่างทั่วไบบกกลุ่มตัวอย่างหรือสถาบันอื่นได้มากน้อยเพียงใด

3. ควรจะเพิ่มเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสนทนากลุ่ม หรือการสัมภาษณ์เจาะลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดซึ่งจะทำให้แบบจำลองดังกล่าว มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- นิยะดา ชุณหวงษ์. (2545). พฤติกรรมมนุษย์และจริยธรรมทางธุรกิจ. หน่วยที่ 2. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สฎายู อธิระวณิชตระกูล. (2549). แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรณพ นิยมเดชา.(2557). การรับรู้บทบาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การธุรกิจค้าปลีกแห่งหนึ่ง โดยมีการสื่อสารในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Avinash, K. & Lima, R. (2009). Identification of Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Qualitative study of LIC managers. *Indian Journal of Social Science Researches*, 6 (2), 17-28.
- Bartlett, K. R., & McKinney, W. R. (2004). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 333 - 352.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Byrne, B. M. & Chegin, M. G. (2009). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 171- 174.
- Chang, C- C, Tsai, M-C, & Tsai, M-S. (2011). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2 (1), 61- 66.
- Chen, Nan-Fu. (2008). Causal relationship analysis between leadership behaviors organizational, commitment, job satisfaction, and turnover intentions for employees of college athletic department in Taiwan. *Dissertation and Theses, Doctor of Education, United States Sport Academy, Alabama*.
- Cole, N. D., & Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: Flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Management Psychology*, 19, 14 -19.
- Daft, R L. (2008). *The Leadership Experience*. (3rd Ed.). Canada : Thomson South-Western.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*, 20 (1), 109-131.
- Farrell, K., & Finkelstein, M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology*, 9 (1), 81 - 95.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for profit. *Public Personnel Management*, 31, (2), 201- 210.

- Harper, P. J. (2015). Exploring forms of organizational citizenship behaviors: antecedents and outcomes. Doctoral dissertation, Marist College.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, (6), 991–1007.
- Organ, D. W., Podsakoff, M., & MacKenzie, S. B, (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand OA: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513 - 563.
- Robbins, S. P. (2000). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.