



บทความวิจัย

โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท
ที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตร*

ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND MOTIVATION
TO PURSUE A MASTER'S DEGREE IN RELATION TO ORGANIZATIONAL
COMMITMENT AMONG BRANCH MANAGERS OF THE BANK FOR AGRICULTURE AND
AGRICULTURAL COOPERATIVES

ปวีรรต คงกัลป์

Pariwat Khongkan

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Faculty of Business Administration University of the Thai Chamber of Commerce, Bangkok, Thailand

Corresponding Author E-mail: Pariwat.ko@baac.or.th

Tel: 087-474-4042

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กร 2) ศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทต่อความผูกพันต่อองค์กร และ 3) เสนอแนวทางส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขานาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) การวิจัยเชิงปริมาณมีประชากร 970 คน คำนวณด้วยสูตร Yamane ได้ขั้นต่ำ 284 คน สุ่มอย่างง่าย และได้แบบสอบถามสมบูรณ์ 293 ชุด วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้งสี่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย (S.D.) เท่ากับ 4.05 (0.68), 4.22 (0.61), 4.15 (0.64) และ 4.01 (0.56) ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุด ($\beta = 0.225, p < .001$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อ ($\beta = 0.205, p = .001$) ส่วนโครงสร้างองค์กรไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น ($\beta = 0.034, p = .557$) ซึ่งอาจสะท้อนว่าองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรมีทิศทางแตกต่างกัน ทั้งเชิงบวก เชิงลบ และไม่มีนัยสำคัญ จึงทำให้อิทธิพลโดยรวมลดลงเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจ ผลนี้อาจสะท้อนว่า ผู้จัดการสาขามีบทบาทภายใต้โครงสร้างองค์กรเดียวกัน ขณะที่การรับรู้วัฒนธรรมและแรงจูงใจแตกต่างกันมากกว่า จึงเชื่อมโยงกับความผูกพันได้เด่นชัดกว่า แบบจำลองมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 16.303, p < .001$) และอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 14.5 ($R^2 = 0.145$) นอกจากนี้ สมมติฐานพื้นฐานร่วมและความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร จึงควรส่งเสริมค่านิยมร่วม การพัฒนาตนเอง และอิสระในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ ธ.ก.ส.

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความผูกพันต่อองค์กร, โครงสร้างองค์กร, แรงจูงใจในการเรียนต่อ, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

Abstract

This study aimed to: 1) examine the levels of organizational structure, organizational culture, motivation for pursuing a master's degree, and organizational commitment; 2) assess the effects of organizational structure, organizational culture, and motivation for pursuing a master's degree on organizational commitment; and 3) propose guidelines for enhancing organizational commitment among branch managers of the Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC). The population comprised 970 BAAC branch managers. Using Yamane's formula, the minimum required sample size was 284. Participants were selected through simple random sampling, and 293 valid questionnaires were retained for analysis. Descriptive statistics and multiple regression analysis were employed to examine the effects of the independent variables on organizational commitment. The findings indicated that all four variables were rated at a high level, with mean (S.D.) scores of 4.05 (0.68), 4.22 (0.61), 4.15 (0.64), and 4.01 (0.56), respectively. Organizational culture exerted the strongest significant positive effect on organizational commitment ($\beta = 0.225$, $p < .001$), followed by motivation for pursuing a master's degree ($\beta = 0.205$, $p = .001$). Organizational structure did not have a statistically significant effect when considered simultaneously with the other predictors ($\beta = 0.034$, $p = .557$). This finding may reflect the differing directions of the effects of individual structural components, including positive, negative, and nonsignificant effects, thereby reducing the overall effect of organizational structure in the combined model. It may also suggest that branch managers operate within a relatively standardized organizational structure, whereas differences in perceived organizational culture and motivation are more closely associated with organizational commitment. The overall regression model was statistically significant ($F = 16.303$, $p < .001$) and explained 14.5% of the variance in organizational commitment ($R^2 = 0.145$). Furthermore, Basic Underlying Assumptions and Autonomy emerged as important dimensions associated with organizational commitment. The findings suggest that BAAC should strengthen shared organizational values, support professional development, and promote appropriate decision - making autonomy to enhance organizational commitment and inform human resource management practices.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Structure, Motivation for Further Education, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives

บทนำ

ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ความไม่แน่นอน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มสูงขึ้นความสามารถในการดำเนินงานและเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงมิได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยี เงินทุน หรือกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้และศักยภาพให้คงอยู่พร้อมทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) จึงเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสะท้อนถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ความเต็มใจในการทุ่มเทปฏิบัติงาน และความปรารถนาที่จะคงอยู่



กับองค์กรในระยะยาว โดย Meyer, J. P. & Allen, N. J. แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกผูกพันและความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ซึ่งเกิดจากการตระหนักถึงต้นทุนหรือสิ่งที่อาจสูญเสียเมื่อออกจากองค์กร และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกด้านหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร (Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991) ทั้งนี้ ผลการศึกษาของบงกช ตั้งจิระศิลป์ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดีต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มทุ่มเทและปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้น (บงกช ตั้งจิระศิลป์, 2564) แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นนิติบุคคลและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และสหกรณ์การเกษตร ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร การขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509, 2509)

อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์กรมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหาร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหลายประการ โดยการวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท โครงสร้างองค์กรเป็นระบบที่กำหนดการแบ่งงาน การประสานงาน อำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม และความเป็นอิสระในการตัดสินใจของบุคลากร โครงสร้างที่เหมาะสมควรช่วยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่สร้างขั้นตอนหรือกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการใช้ความรู้และดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงาน (Mintzberg, H., 1979) สอดคล้องกับผลการศึกษาของวัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญาและคณะ ที่พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐ โดยเฉพาะงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถ มีความเป็นอิสระ และได้รับข้อมูลสะท้อนกลับจากการทำงาน (วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา และคณะ, 2563) สำหรับวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และสมมติฐานพื้นฐานที่สมาชิกยอมรับและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โดย Schein, E. H. อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งประจักษ์ (Artifacts) ค่านิยมที่ยึดถือร่วม (Espoused Values) และสมมติฐานพื้นฐานร่วม (Basic Underlying Assumptions) ซึ่งมีอิทธิพลต่อความคิด การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคลากร องค์กรที่มีค่านิยมร่วม มีบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสม และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ย่อมช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและต้องการคงอยู่กับองค์กร (Schein, E. H., 1985) โดยอัจฉริยา พัฒนสรระคุ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (อัจฉริยา พัฒนสรระคุ, 2567) ขณะที่ Fogalo และ Abegaz พบในบริบทองค์การภาครัฐเช่นกันว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Fogalo, B. R. & Abegaz, M. B., 2026) นอกจากโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรแล้ว แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ควรพิจารณา โดยเฉพาะในกลุ่มผู้จัดการสาขาระดับอำเภอของ ธ.ก.ส. ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายและเป้าหมายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ รวมทั้งต้องบริหารจัดการบุคลากร ให้บริการลูกค้า กำกับดูแลการดำเนินงานของสาขา และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานภายใต้กฎ ระเบียบ และสายการบังคับบัญชาขององค์กร ผู้จัดการสาขาจึงต้องรักษาสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามโครงสร้างและมาตรฐานขององค์กรกับการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละพื้นที่ ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รูปแบบการให้บริการ และความคาดหวังของลูกค้า ทำให้ผู้จัดการสาขาจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการบริหาร การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ การเรียนต่อระดับ

ปริญญาโทจึงมิได้มีความหมายเพียงการได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น แต่ยังเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ ตลอดจนเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทและความก้าวหน้าในการทำงาน แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายผ่านทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self - Determination Theory: SDT) ของ (Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000) ซึ่งเสนอว่า ความต้องการด้านความสามารถ (Competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความสัมพันธ์หรือการเป็นส่วนหนึ่ง (Relatedness) เป็นพื้นฐานสำคัญของแรงจูงใจภายใน ดังนั้น การเรียนต่อระดับปริญญาโทจึงอาจตอบสนองทั้งความต้องการในการเพิ่มศักยภาพและความต้องการมีอิสระในการกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจเชื่อมโยงกับความรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนและมีคุณค่าต่อองค์กร ทั้งนี้ สุนันทา ภูวงษ์ และคณะ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (สุนันทา ภูวงษ์ และคณะ, 2562) สะท้อนให้เห็นว่าโอกาสในการพัฒนาความสามารถ การได้รับการยอมรับ และความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

เมื่อพิจารณาหลักฐานเชิงประจักษ์จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ธ.ก.ส. พบว่าข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรยังมีความแตกต่างกันตามกลุ่มบุคลากรและบริบทของการปฏิบัติงาน โดยเทพรัตน์ ธาณิรัตน์ และฐานิตา ช้องฤกษ์ พบว่า แรงจูงใจคุณภาพชีวิตในการทำงาน และความสุขในการทำงานหลายด้านส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ (เทพรัตน์ ธาณิรัตน์ และฐานิตา ช้องฤกษ์, 2569) ขณะที่ยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลษะกุล ศึกษาพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน และพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่น (ยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลษะกุล, 2569) นอกจากนี้ เทอดศักดิ์ ผาฤพล พบว่า ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน และความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. (เทอดศักดิ์ ผาฤพล, 2569) ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการศึกษาที่แตกต่างกันดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ วัฒนธรรมและความผูกพันของพนักงาน ธ.ก.ส. มีความซับซ้อนและอาจแตกต่างกันตามตำแหน่งงานและบริบทของพื้นที่ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาโดยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม ขณะที่การศึกษาแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทโดยตรงยังมีจำนวนจำกัด อีกทั้งยังไม่ปรากฏชัดเจนจากงานที่นำมาทบทวนถึงการศึกษาที่พิจารณาโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทพร้อมกันเพื่ออธิบายความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ระดับอำเภอ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีบทบาททั้งในฐานะผู้บริหารและผู้ถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ จึงเป็นช่องว่างของการวิจัยที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติม

จากความเป็นมา แนวคิดทางทฤษฎี และช่องว่างของงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยให้โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทเป็นตัวแปรอิสระ และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. เป็นตัวแปรตาม การวิจัยมุ่งศึกษาระดับของตัวแปรทั้งสี่ และทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งสามที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ได้จะใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการกำหนดแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบริบทของ ธ.ก.ส.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส.

2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส.



3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. จากผลการศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการสาขานาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ระดับอำเภอทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 970 คน โดยผู้วิจัยได้รับฐานข้อมูลรายชื่อผู้จัดการสาขาระดับอำเภอทั้งหมดจากสำนักงานใหญ่ ธ.ก.ส. และใช้เป็นกรอบในการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ (Yamane, T., 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 284 คน เพื่อป้องกันกรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนหรือแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนรายชื่อสำหรับการเก็บข้อมูลเป็น 320 คน และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากฐานรายชื่อดังกล่าว เพื่อให้สมาชิกของประชากรมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์การคัดเข้า ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ระดับอำเภอที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลประชากรที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ ธ.ก.ส. และได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ แบบสอบถามที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรหลักของการวิจัย จากรายชื่อที่สุ่มจำนวน 320 คน ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 300 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 93.75 ภายหลังการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่าแบบสอบถามจำนวน 293 ชุดมีข้อมูลครบถ้วนและสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้ ขณะที่แบบสอบถามจำนวน 7 ชุดมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด จึงไม่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายมีจำนวน 293 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ ส่วนที่ 2 โครงสร้างองค์กรตามแนวคิดของ (Mintzberg, H., 1979) จำนวน 25 ข้อ ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ (Schein, E. H., 1985) จำนวน 15 ข้อ ส่วนที่ 4 แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทตามทฤษฎีการกำหนดตนเองของ (Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985) จำนวน 15 ข้อ และส่วนที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ (Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991) จำนวน 15 ข้อ โดยข้อคำถามส่วนที่ 2-5 รวมจำนวน 70 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pre - test) กับผู้ตอบจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการทดสอบแบบสอบถามรวมจำนวน 70 ข้อ พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.774 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายในและมีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการในรูปแบบออนไลน์ โดยผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามบนแพลตฟอร์มออนไลน์และส่งลิงก์พร้อมคิวอาร์โค้ด (QR Code) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการสุ่มจากฐานรายชื่อผู้จัดการสาขาของสำนักงานใหญ่ ธ.ก.ส. ตลอดจนใช้แอปพลิเคชันสนทนาออนไลน์ในการประสานและติดตามการตอบกลับอย่างเป็นระบบ ภายหลังสิ้นสุดการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุดก่อนนำเข้าสู่การวิเคราะห์ โดยกระบวนการทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleaning) เน้นการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ตัวแปรหลัก แบบสอบถามที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ตามเกณฑ์จะถูกคัดออกจากชุดข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ซึ่งจากกระบวนการดังกล่าว มีแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและใช้ในการวิเคราะห์จำนวน 293 ชุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนระดับของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กร และใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลและความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. จากปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปร ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยมาประมวลร่วมกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส.

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาผู้จัดการสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จำนวน 293 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 63.8 มีอายุเฉลี่ย 47 ปี ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.9 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 97.3 โดยกลุ่มตัวอย่างมีการกระจายครอบคลุมทุกเขตพื้นที่ปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. จากนั้นนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับวัตถุประสงค์ ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. มีผลการศึกษาตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. (n = 293)

ตัวแปร	M	S.D.	ระดับ
โครงสร้างองค์กร	4.05	0.68	มาก
วัฒนธรรมองค์กร	4.22	0.61	มาก
แรงจูงใจในการเรียนต่อ	4.15	0.64	มาก
ความผูกพันต่อองค์กร	4.01	0.56	มาก

ผลการศึกษาตามตารางที่ 1 พบว่า ผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. มีความคิดเห็นต่อตัวแปรที่ศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($M = 4.22$, $S.D. = 0.61$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ($M = 4.15$, $S.D. = 0.64$) โครงสร้างองค์กร ($M = 4.05$, $S.D. = 0.68$) และความผูกพันต่อองค์กร ($M = 4.01$, $S.D. = 0.56$) ตามลำดับ ผลดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการสาขา มีการรับรู้ต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงทุกด้าน ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าตัวแปรอื่นเล็กน้อย แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. มีผลศึกษาตามตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา

ธ.ก.ส. (n = 293)

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.	β	t	p	VIF	ผลการทดสอบ
ค่าคงที่	2.311	0.341	-	6.773	< .001	-	-
โครงสร้างองค์กร	0.032	0.054	0.034	0.588	.557	1.146	ไม่มีนัยสำคัญ
วัฒนธรรมองค์กร	0.274	0.078	0.225	3.532	< .001	1.368	มีอิทธิพลเชิงบวก
แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท	0.193	0.058	0.205	3.323	.001	1.283	มีอิทธิพลเชิงบวก

ค่าสถิติของแบบจำลอง : $R = 0.380$, $R^2 = 0.145$, $Adjusted R^2 = 0.136$, $F = 16.303$, $p < .001$

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณตามตารางที่ 2 พบว่า แบบจำลองโดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 16.303$, $p < .001$) และตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 14.5 ($R^2 = 0.145$, $Adjusted R^2 = 0.136$) เมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.225$, $p < .001$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ($\beta = 0.205$, $p = .001$) ขณะที่โครงสร้างองค์กรไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่นในแบบจำลอง ($\beta = 0.034$, $p = .557$) โดยค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.731 - 0.873 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.146–1.368 แสดงว่าไม่พบปัญหาพหุสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ

ผลดังกล่าวตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 โดยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งสามร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทเป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่การไม่พบนัยสำคัญของโครงสร้างองค์กรไม่ได้หมายความว่าโครงสร้างองค์กรไม่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน แต่หมายถึงคะแนนโครงสร้างองค์กรในภาพรวมไม่สามารถอธิบายความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อควบคุมอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนต่อไว้พร้อมกัน ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์รายองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรพบว่า กลุ่มปฏิบัติการหลัก ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์ในทิศทางเชิงบวก ขณะที่ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนมีค่าสัมประสิทธิ์ในทิศทางเชิงลบ จึงสะท้อนว่าองค์ประกอบแต่ละส่วนของโครงสร้างองค์กรอาจมีบทบาทต่อความผูกพันในทิศทางที่ต่างหากกัน และทำให้ผลของโครงสร้างองค์กรในภาพรวมไม่ปรากฏนัยสำคัญเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่น

สำหรับความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 14.5 แม้แสดงว่าแบบจำลองสามารถอธิบายความผูกพันได้เพียงบางส่วน แต่มีนัยเชิงปฏิบัติที่สำคัญ เนื่องจากช่วยระบุปัจจัยที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นจุดเน้นในการบริหารได้อย่างเฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน ค่าดังกล่าวยังสะท้อนว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวแปรทั้งสามเพียงอย่างเดียว จึงควรใช้ผลการวิจัยเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายร่วมกับปัจจัยด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง มิใช่ใช้เป็นคำอธิบายความผูกพันทั้งหมดเพียงแบบจำลองเดียว

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. จากผลการศึกษาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ผู้วิจัยนำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 รวมทั้งผลการวิเคราะห์รายองค์ประกอบ มาประมวลเพื่อเสนอแนะแนวทางในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ข้อค้นพบเพื่อเสนอแนะแนวทางส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส.

ปัจจัยหลัก	ข้อค้นพบจากการวิจัย	นัยเชิงบริหาร
วัฒนธรรมองค์กร	สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.225, p < .001$) โดยสมมติฐานพื้นฐานร่วมเป็นองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($B = 0.231, p < .001$)	ความผูกพันควรได้รับการส่งเสริมผ่านค่านิยมและความเชื่อที่บุคลากรยอมรับและปฏิบัติร่วมกันจริง
แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท	สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.205, p = .001$) โดยความเป็นอิสระในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ($\beta = 0.252, p < .001$)	การเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีความเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กร
โครงสร้างองค์กร	คะแนนรวมไม่มีความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.034, p = .557$) แต่ผลรายองค์ประกอบพบว่า กลุ่มปฏิบัติการหลัก ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวก ขณะที่ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงลบ	ควรพิจารณาบทบาทขององค์ประกอบโครงสร้างแต่ละส่วนมากกว่าการปรับโครงสร้างในภาพรวมเพียงอย่างเดียว

ผู้วิจัยนำผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 รวมทั้งผลการวิเคราะห์รายองค์ประกอบมาสังเคราะห์เป็นแนวทางตามตารางที่ 3 โดยข้อเสนอแต่ละด้านเชื่อมโยงกับข้อค้นพบทางสถิติโดยตรง

ประการแรก ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด ($\beta = 0.225, p < .001$) และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า สมมติฐานพื้นฐานร่วมมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($B = 0.231, p < .001$) ดังนั้น แนวทางส่งเสริมความผูกพันจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่บุคลากรยอมรับและปฏิบัติร่วมกันจริง มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงสัญลักษณ์หรือข้อความเชิงนโยบาย

ประการที่สอง ด้านแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในการเรียนต่อสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.205, p = .001$) และความเป็นอิสระในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ ($\beta = 0.252, p < .001$) จึงนำไปสู่ข้อเสนอให้องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขามีความเป็นอิสระอย่างเหมาะสมในการเลือกแนวทางพัฒนาตนเองและนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ประการที่สาม ด้านโครงสร้างองค์กร แม้คะแนนรวมของโครงสร้างองค์กรไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.034, p = .557$) แต่ผลรายองค์ประกอบมีทั้งทิศทางเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น การนำผลวิจัยไปใช้จึงไม่ควรมุ่งปรับโครงสร้างองค์กรในภาพรวมเพียงอย่างเดียว แต่ควรพิจารณาบทบาทของแต่ละองค์ประกอบ โดยส่งเสริมส่วนที่สนับสนุนการปฏิบัติงานและทบทวนกระบวนการหรือบทบาทที่อาจลดความคล่องตัวและดุลยพินิจของผู้จัดการสาขา

โดยสรุป ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แสดงให้เห็นว่า แนวทางส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะค่านิยมและสมมติฐานพื้นฐานร่วม รองลงมาคือการสนับสนุนแรงจูงใจในการเรียนต่อและความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรควรพิจารณาปรับปรุงเป็นรายองค์ประกอบมากกว่าการปรับโครงสร้างในภาพรวม ทั้งสามแนวทางดังกล่าวจึงมีที่มาจากข้อค้นพบเชิงประจักษ์ของการวิจัยโดยตรง และสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส.



อภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท โครงสร้างองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารรับรู้เชิงบวกต่อค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ และศักยภาพของตนเอง แม้ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าตัวแปรอื่นเล็กน้อย แต่ยังอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer, J. P. & Allen, N. J. ที่อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยความผูกพันเชิงอารมณ์ ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991) และสอดคล้องกับบงกช ตั้งจิระศิลป์ ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดีและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (บงกช ตั้งจิระศิลป์, 2564) ขณะเดียวกัน การที่วัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein, E. H. ซึ่งอธิบายว่าค่านิยม ความเชื่อ และสมมติฐานพื้นฐานรวมเป็นกลไกสำคัญที่หล่อหลอมการรับรู้และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Schein, E. H., 1985)

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งสามร่วมกัน พบว่าแบบจำลองการถดถอยพหุคูณมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 14.5 ($R^2 = 0.145$) โดยวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในทิศทางเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่โครงสร้างองค์กรในภาพรวมไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทั้งสามที่นำมาศึกษาสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้เพียงบางส่วน มิได้ครอบคลุมปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ความแปรปรวนส่วนที่แบบจำลองยังไม่สามารถอธิบายได้อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารและประสบการณ์ในการทำงานอื่น ตลอดจนความแตกต่างเฉพาะบุคคลและความคลาดเคลื่อนจากการวัด

ค่า R^2 ร้อยละ 14.5 จึงมีความหมายเชิงปฏิบัติว่า การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรไม่ควรดำเนินการโดยมุ่งเฉพาะโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโทเท่านั้น แม้ผลการศึกษาจะช่วยระบุได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนต่อเป็นปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญ แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่อาจรวมอธิบายความผูกพันต่อองค์กร งานวิจัยที่นำมาทบทวนในบทความนี้สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของปัจจัยดังกล่าว เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงาน (วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา และคณะ, 2563) ความพึงพอใจในงาน (อัจฉริยา พัฒนสระคู, 2567) ตลอดจนแรงจูงใจ คุณภาพชีวิต และความสุขในการทำงานของพนักงาน ธ.ก.ส. (เทพรัตน์ ธาณิรัตน์ และฐานิตา ช้องฤกษ์, 2569) ขณะที่ยงยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลเชกุล ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร (ยงยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลเชกุล, 2569) นอกจากนี้ Lee และ Kim พบว่าประสบการณ์ของพนักงานด้านวัฒนธรรมมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานกับสุขภาวะทางจิตใจมีบทบาทร่วมในความสัมพันธ์ดังกล่าว (Lee, M. & Kim, B., 2023) ข้อค้นพบเหล่านี้สนับสนุนข้อพิจารณาว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่มีหลายปัจจัยร่วมกันอธิบาย อย่างไรก็ตาม การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้รวมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน หรือค่าตอบแทนไว้ในแบบจำลอง จึงไม่สามารถระบุได้ว่าปัจจัยดังกล่าวมีขนาดอิทธิพลมากหรือน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรที่ศึกษา และควรนำไปทดสอบเพิ่มเติมในการวิจัยครั้งต่อไป

ประเด็นที่ควรอภิปรายเชิงวิพากษ์เป็นพิเศษคือ การที่โครงสร้างองค์กรในภาพรวมไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งไม่ควรตีความว่าโครงสร้างองค์กรไม่มีความสำคัญต่อผู้จัดการสาขา แต่เมื่อพิจารณาผลรายองค์ประกอบพบว่า กลุ่มปฏิบัติการหลัก ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์ในทิศทางเชิงบวก ขณะที่ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผนมีค่าสัมประสิทธิ์ในทิศทางเชิงลบ จึงเป็นไปได้ว่าอิทธิพลที่มี

ทิศทางแตกต่างกันขององค์ประกอบเหล่านี้ทำให้ผลของโครงสร้างองค์กรในภาพรวมลดลงเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Mintzberg, H. ที่อธิบายว่าองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรมีบทบาทแตกต่างกันในการแบ่งงาน การประสานงาน และการควบคุม และประสิทธิผลของโครงสร้างขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น มิใช่เพียงการมีโครงสร้างที่ชัดเจนเท่านั้น (Mintzberg, H., 1979)

เมื่อพิจารณาในบริบทการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ผลเชิงลบของฝ่ายวิเคราะห์และวางแผน อาจสะท้อนความตึงเครียดระหว่างกลไกด้านการวิเคราะห์ วางแผน กำกับมาตรฐาน และควบคุมการดำเนินงาน จากส่วนกลาง กับความต้องการใช้ดุลยพินิจของผู้จัดการสาขาในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในพื้นที่ กล่าวคือ หากกลไกดังกล่าวนำไปสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดทำเอกสาร การรายงานผลหรือตัวชี้วัด และการกำกับตามกฎระเบียบจำนวนมาก ผู้จัดการสาขาอาจรับรู้ว่ามีข้อจำกัดต่อความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ทั้งนี้ การอธิบายดังกล่าวเป็นการตีความผลการวิจัยตามบริบทของการปฏิบัติงาน มิใช่ข้อสรุปว่าภาระเอกสารหรือการรายงานตัวชี้วัดเป็นสาเหตุโดยตรง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้วัดปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม การตีความนี้สอดคล้องบางส่วนกับผลของวัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา และคณะ ซึ่งพบว่า คุณลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถ มีความเป็นอิสระ และได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา และคณะ, 2563) ดังนั้น ในเชิงบริหาร ธ.ก.ส. อาจไม่จำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรในภาพรวม แต่ควรพิจารณาความเหมาะสมของกระบวนการกำกับการรายงาน และการประสานงาน เพื่อรักษามาตรฐานขององค์กรควบคู่กับการเปิดพื้นที่ให้ผู้จัดการสาขามีดุลยพินิจในการบริหารงานตามบริบทของพื้นที่อย่างเหมาะสม

ในด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่าเป็นตัวแปรที่มีความสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด และผลรายองค์ประกอบพบว่าสมมติฐานพื้นฐานร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญ ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า สิ่งที่มีความสำคัญต่อความผูกพันของผู้จัดการสาขาไม่ใช่เพียงสัญลักษณ์ กิจกรรม หรือข้อความเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กร แต่เป็นความเชื่อและแนวปฏิบัติที่บุคลากรยอมรับร่วมกันและพบเห็นในการทำงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับ Schein, E. H. ที่ให้ความสำคัญกับสมมติฐานพื้นฐานร่วมในฐานะวัฒนธรรมระดับลึกที่มีอิทธิพลต่อวิถีคิด การรับรู้ และพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร (Schein, E. H., 1985) และสอดคล้องกับอัจฉริยา พัฒนสระคู ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (อัจฉริยา พัฒนสระคู, 2567) รวมทั้งยังยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลชะกุล ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ยังยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลชะกุล, 2569) นอกจากนี้ Fogalo และ Abegaz ยังพบผลในทิศทางเดียวกันในองค์การภาครัฐ ในเชิงบริหาร (Fogalo, B. R. & Abegaz, M. B., 2026) ผลดังกล่าวชี้ว่า การสร้างความผูกพันควรมุ่งทำให้ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรปรากฏผ่านพฤติกรรมการบริหาร การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้จัดการสาขารับรู้ว่าคุณค่าขององค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน มิใช่เพียงข้อความเชิงนโยบาย

สำหรับแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านความเป็นอิสระในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ข้อค้นพบนี้มีความหมายมากกว่าการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับคุณวุฒิที่สูงขึ้น เพราะสะท้อนว่าโอกาสในการเลือกแนวทางพัฒนาตนเองและการได้รับอิสระอย่างเหมาะสมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ อาจทำให้ผู้จัดการสาขารับรู้ว่าคุณค่าของการเติบโตและศักยภาพของตน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเองของ (Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000) ที่ให้ความสำคัญกับความต้องการพื้นฐานด้านความเป็นอิสระ ความสามารถ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับสุนันทา ภูวงษ์ และคณะ ที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์ (สุนันทา ภูวงษ์ และคณะ, 2562) และเทพรัตน์ ธาณิรัตน์ และฐานิตา ช้องอุทัย ที่พบว่า



ปัจจัยด้านแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพมีความเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ (เทพรัตน์ ธาณิรัตน์ และฐานิตา ช้องฤกษ์, 2569)

อย่างไรก็ตาม ผลดังกล่าวแตกต่างบางส่วนจากยงยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลชะกุล ซึ่งไม่พบอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น (ยงยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลชะกุล, 2569) ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากความแตกต่างของแนวคิดที่นำมาวัด โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา “แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท” ซึ่งเชื่อมโยงกับการพัฒนาตนเองและความเป็นอิสระในการเลือกแนวทางการเรียนรู้ ขณะที่งานดังกล่าวศึกษา “แรงจูงใจในการทำงาน” ในภาพรวม นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างและบริบทพื้นที่ยังแตกต่างกัน จึงเป็นไปได้ว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจจะมีความสำคัญต่อความผูกพันแตกต่างกันตามบทบาทและบริบทการปฏิบัติงาน ประเด็นนี้ทำให้ข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นว่า สำหรับผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. การสนับสนุนการพัฒนาตนเองเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

โดยสรุป การอภิปรายผลครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. ไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เกิดขึ้นภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร โอกาสในการพัฒนาตนเอง และปัจจัยด้านการทำงานอื่น ๆ การนำผลวิจัยไปใช้จึงควรให้น้ำหนักกับการทำให้ค่านิยมและความเชื่อร่วมเกิดขึ้นจริงในการบริหาร การสนับสนุนความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเอง และการทบทวนกระบวนการกำกับและประสานงานที่อาจจำกัดดุลยพินิจของผู้จัดการสาขา ขณะเดียวกัน ค่า R^2 ร้อยละ 14.5 เป็นข้อบ่งชี้ว่าการพัฒนานโยบายด้านความผูกพันควรพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย และการศึกษาครั้งต่อไปควรขยายแบบจำลองไปสู่ปัจจัย เช่น ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความสุขในการทำงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือค่าตอบแทน เพื่อให้สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขาได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้เสนอโมเดลวัฒนธรรมเชิงลึก-อิสระในการพัฒนา-โครงสร้างเอื้ออำนวยสู่ความผูกพันของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. โดยมีสาระสำคัญว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากกลไกสำคัญสองด้านที่ทำงานเสริมกัน ได้แก่ ด้านองค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะสมมติฐานพื้นฐานร่วมซึ่งสะท้อนความเชื่อ ค่านิยม และแนวปฏิบัติที่บุคลากรยอมรับร่วมกัน และด้านบุคคลผ่านแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท โดยเฉพาะความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งสะท้อนโอกาสในการกำหนดแนวทางพัฒนาและใช้ศักยภาพของตนเอง กลไกทั้งสองเชื่อมโยงกับความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะเสริมกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรสร้างความหมายและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ขณะที่ความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเองส่งเสริมการรับรู้ถึงคุณค่าและโอกาสในการเติบโตของบุคลากร

องค์ความรู้ที่แตกต่างจากกรอบแนวคิดก่อนการวิจัย คือ โครงสร้างองค์กรไม่ได้ปรากฏเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันโดยตรงในภาพรวม แต่มีบทบาทเป็นบริบทที่อาจเอื้อหรือจำกัดกลไกดังกล่าว เนื่องจากผลรายองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรมีทั้งทิศทางเชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น การสร้างความผูกพันของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. จึงไม่ควรมุ่งปรับโครงสร้างองค์กรโดยรวมเพียงอย่างเดียว แต่ควรพัฒนาวัฒนธรรมระดับลึก ส่งเสริมความเป็นอิสระในการพัฒนาตนเอง และจัดระบบการกำกับและประสานงานให้มีความสมดุลกับดุลยพินิจของผู้จัดการสาขา ทั้งนี้ กลไกที่เสนอในโมเดลเป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากผลการวิจัยและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา มิได้เป็นการทดสอบความสัมพันธ์แบบตัวแปรส่งผ่านหรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรโดยตรง

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท และความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการสาขา ธ.ก.ส. อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท โครงสร้างองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ตามลำดับ สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.225, p < .001$) รองลงมาคือแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ($\beta = 0.205, p = .001$) ขณะที่โครงสร้างองค์กรในภาพรวมไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น ($\beta = 0.034, p = .557$) และตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 14.5 ($R^2 = 0.145$) ซึ่งสะท้อนว่า ความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยที่ศึกษาเพียงบางส่วนและยังอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหารและสภาพการทำงานอื่นร่วมด้วย สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรโดยเชื่อมโยงจากผลการวิเคราะห์โดยตรง กล่าวคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรส่งเสริมค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่บุคลากรยอมรับและปฏิบัติร่วมกันจริง เนื่องจากสมมติฐานพื้นฐานร่วมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ด้านแรงจูงใจในการเรียนต่อระดับปริญญาโท ควรสนับสนุนโอกาสในการพัฒนาความรู้และเปิดโอกาสให้ผู้จัดการสาขามีความเป็นอิสระอย่างเหมาะสมในการเลือกแนวทางการเรียนรู้และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากความเป็นอิสระในการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจที่สัมพันธ์กับความผูกพัน ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร แม้ผลโดยรวมจะไม่มีนัยสำคัญ แต่ผลรายองค์ประกอบพบว่าบางส่วนมีทิศทางเชิงบวก ขณะที่ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผน มีทิศทางเชิงลบ ดังนั้น ธ.ก.ส. ควรพิจารณาทบทวนกระบวนการวิเคราะห์ วางแผน การรายงาน และการกำกับ ตามกฎระเบียบให้มีความเหมาะสม ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนเท่าที่จำเป็น และเพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจของผู้จัดการสาขาภายใต้กรอบมาตรฐานขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารงานในพื้นที่และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- เทพรัตน์ ชานีรัตน์ และฐานิตา ช้องฤกษ์. (2569). การศึกษาแรงจูงใจ คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 16(1), 118-130.
- เทอดศักดิ์ ผาฏพล. (2569). แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ธ.ก.ส. ในสังกัดฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์, 5(1), 143-159.
- บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม, 3(2), 55-70.
- พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509. (2509). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 83 ตอนที่ 62 ฉบับพิเศษ หน้า 10 (20 กรกฎาคม 2509).
- ยงยุทธ มิ่งขวัญ และชนาธิป เลชะกุล. (2569). การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน. นวัตกรรมสหวิทยาการ, 4(1), 46-62.



- วัชรพงษ์ อนันต์วรปัญญา และคณะ. (2563). คุณภาพชีวิตในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารของรัฐแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 17(2), 244-253.
- สุนันทา ภูวงษ์ และคณะ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง สำนักงานเขตสามยอด. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 3(1), 68-76.
- อัจฉริยา พัฒนสระคู. (2567). วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาครัฐกิจในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาการจัดการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, 6(1), 34-45.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self - determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self - determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Fogalo, B. R. & Abegaz, M. B. (2026). Mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational culture and employee performance: Evidence from a public sector organization in Ethiopia. *Journal of Sustainable Business*, 11, 10. <https://doi.org/10.1186/s40991-026-00140-x>.
- Lee, M. & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yamane, T. (1973). Statistics: An introductory analysis. (3rd ed.). New York: Harper and Row.