

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ  
หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยมีวัฒนธรรมปัจจัยนิยม-คติรวมหมู่  
เป็นตัวแปรกำกับ

นางสาว ัญญา	แซ่ไคว่	เลขประจำตัวนิสิต	543 74347 38
นางสาว พรพรรณ	เพ็ชรทอง	เลขประจำตัวนิสิต	543 74507 38
นางสาว อัจฉราวดี	อินทนิล	เลขประจำตัวนิสิต	543 74972 38

โครงการทางจิตวิทยาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2557

Relationship between employee's perceptions of overall justice and multiple bases with three  
foci of commitment: The moderating role of individualism-collectivism

Tanya	Saekow	543 74347 38
Pornpan	Pettong	543 74507 38
Artcharawadee	Intanin	543 74972 38

A Senior Project in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Bachelor of Science in Psychology  
Faculty of Psychology  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2014

หัวข้อโครงการทางจิตวิทยา

ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม  
และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อน  
ร่วมงาน โดยมีวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่เป็นตัวแปร  
กำกับ

โดย

นางสาว ธัญญา แซ่ไคว่  
นางสาว พรพรรณ เพ็ชรทอง  
นางสาว อัจฉราวดี อินทนิล

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก อาจารย์ ดร. ประพิมพ์พา จรัลรัตนกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาร่วม -

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับโครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบัณฑิต

..... คณบดีคณะจิตวิทยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศันนงค์ มณีศรี)

คณะกรรมการสอบโครงการทางจิตวิทยา

.....อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก

(อาจารย์ ดร.ประพิมพ์พา จรัลรัตนกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กุลยา พิสิษฐ์สังฆการ )

.....กรรมการ

(อาจารย์สมบุญ จารุเกษมทวี)

ัญญา แซ่ไคว้ , พรพรรณ เพ็ชรทอง, อัจฉราวดี อินทนิล: ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยมีวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่เป็นตัวแปรกำกับ (Relationship between employee's perceptions of overall justice and multiple bases with three foci of commitment: the moderating role of individualism-collectivism)

อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก : อาจารย์ ดร. ประพิมพ์ภา จรัลรัตนกุล, 120 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่ในระดับบุคคลเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรไทยจำนวน 245 คน จากประเภทองค์การอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ผลการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated Regression Analysis) โดยโปรแกรม Process พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่ เป็นตัวแปรทำนายความผูกพันแต่ละด้าน (ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่) ที่บุคคลมีต่อองค์การ หรือ บุคคลเป้าหมาย (หัวหน้า หรือ เพื่อนร่วมงาน) อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ ( $b = .70, p < .001$ ) หัวหน้า ( $b = .78, p < .001$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .36, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ ( $b = .36, p < .001$ ) และหัวหน้า ( $b = .35, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ ( $b = .17, p < .05$ ) และหัวหน้า ( $b = .22, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ( $b = .35, p < .001$ ) ความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = .43, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ( $b = .23, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $b = .29, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .40, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์พบอิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมและวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ที่บุคคลมีต่อองค์การ หรือบุคคลเป้าหมาย มากกว่าอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ นั่นคือ วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลกำกับเพียงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = -.29, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในบุคคลที่มีคะแนน

วัฒนธรรมคตินิยมต่ำมีขนาดสูงกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมสูงแต่ไม่พบว่าอิทธิพลกำกับ  
ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านในด้านอื่น ๆ

สาขาวิชาจิตวิทยา.....ลายมือชื่อนิสิต.....

ปีการศึกษา 2557.....ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อนิสิต.....

ลายมือชื่อ อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยาหลัก.....

##543 74347 38, 543 74507 38, 543 74972 38: MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORDS: Overall justice / Commitment / Individualism-Collectivism

Tanya Saekow, Pornpan Pettong, Artcharawadee Intanin: Relationship between employee's perceptions of overall justice and multiple bases with three foci of commitment: The moderating role of individualism-collectivism

SENIOR PROJECT ADVISOR: Prapimpa Jarunratanakul, Ph.D., 120 pp.

The primary purpose of this research was to explore the moderating influence of individualized measures of individualism-collectivism on the relationship between employee's perceptions of overall organizational justice and commitments among Thai employees from a wide range of industry (N = 245). Moderated regression analysis results using Process program suggest that perceived overall organizational justice and collectivism are significant predictors of multiple based (i.e. affective, normative or continuance commitment) and foci of commitment (i.e. organization, supervisor or workgroup). Significant results include:

Perceived overall justice significantly predicts affective commitment across three foci ( $b = .70$  for organization;  $b = .78$  for supervisor;  $b = .36$  for workgroup,  $p < .001$ ).

Perceived overall justice significantly predicts normative commitment to organization ( $b = .36$ ,  $p < .001$ ) and supervisor ( $b = .35$ ,  $p < .001$ ).

Perceived overall justice significantly predicts continuance commitment to organization ( $b = .17$ ,  $p < .05$ ) and supervisor ( $b = .22$ ,  $p < .05$ ).

Collectivism significantly predicts affective commitment ( $b = .35$ ,  $p < .001$ ) and continuance commitment ( $b = .43$ ,  $p < .001$ ) to workgroup.

Collectivism significantly predicts normative commitment across three foci ( $b = .23$ ,  $p < .05$  for organization;  $b = .29$ ,  $p < .01$  for supervisor;  $b = .40$ ,  $p < .001$  for workgroup).

However, the results revealed that the main effects of perceived overall justice and collectivism were more substantial than the moderating effects of collectivism.

Field of Study :..... Psychology..... Student's Signature.....

Academic Year : 2014..... Student's Signature.....

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

### กิตติกรรมประกาศ

โครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการทางจิตวิทยา ที่ให้คำปรึกษา คอยชี้แนะแนวทาง ให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการวิจัย และได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบงานและแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่าน และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณพี่ชุตินา หงสะมัด พี่อารยา จันทรทอง ที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับรายละเอียดในการทำโครงการทางจิตวิทยาและการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณรุ่นพี่และเพื่อน ๆ ของผู้วิจัยทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำเป็นกำลังใจซึ่งกันและกันอย่างดียิ่งมาโดยตลอด

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยใคร่กราบขอบพระคุณคุณพ่อคุณแม่ รวมถึงญาติ ๆ ของผู้วิจัยทุกคน ที่คอยเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือ มอบความรัก ความเข้าใจ กำลังใจ และให้การสนับสนุนผู้วิจัยในทุก ๆ ด้านมาโดยตลอด จนผู้วิจัยสามารถจัดทำโครงการทางจิตวิทยาฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นางสาว รัญญา            แซ่ไคว่

นางสาว พรพรรณ        เพ็ชรทอง

นางสาว อัจฉราวดี      อินทนิล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฌ
สารบัญตาราง	ฑ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	4
1.3 ความหมายของความผูกพัน	7
1.4 ความเป็นมาของความผูกพัน	8
1.5 ความหมายของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม – วัฒนธรรมคตிரวมหมู่	15
1.6 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม – วัฒนธรรมคตிரวมหมู่	17
1.7 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพัน ต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	19
1.8 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม – วัฒนธรรม คตிரวมหมู่และความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	22
1.9 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม – วัฒนธรรมคตிரวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและ ความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	24
1.10 วัตถุประสงค์การวิจัย	27
1.11 ขอบเขตการวิจัย	27
1.12 กรอบแนวคิดในการวิจัย	28
1.13 นิยามศัพท์	28
1.14 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	30
บทที่ 2 วิธีการดำเนินงานวิจัย	
2.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	31



	หน้า
2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
2.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	32
2.4 การพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	
2.4.1 มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	32
2.4.2 มาตรฐานความผูกพัน	34
2.4.3 มาตรฐานวัฒนธรรมปัจเจกนิยม- คติรวมหมู่	36
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
3.1 สัญลักษณ์ของตัวแปร	39
3.2 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย	40
3.3 ผลการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ )	41
3.4 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่	41
3.5 ผลการวิเคราะห์การกระจายของข้อมูล	46
3.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ	47
3.7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของตัวแปรประเภทอุตสาหกรรม และความผูกพัน 9 องค์ประกอบ	47
3.8 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทำนายและการทดสอบวัฒนธรรมปัจเจกนิยม- คติรวมหมู่เป็นตัวแปรกำกับ	48
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย	54
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	61
รายการอ้างอิง	65
ภาคผนวก	

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร	33
2. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	34
3. เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตிரวมหมู่	37
4. ความถี่และร้อยละของคุณสมบัติประชากรของกลุ่มตัวอย่าง	41
5. แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างของอายุ จำนวนปีที่ทำงานในองค์กร ปัจจุบัน และจำนวนปีที่ทำงานในอาชีพนี้	41
6. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและต่ำสุดของตัวแปร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวม ความผูกพันด้านจิตใจบรรทัดฐาน และการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมคตிரวมหมู่	45
7. แสดงค่าความเบ้ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ ค่ามาตรฐานของความเบ้ ค่าความโด่งค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่ง และค่ามาตรฐานของความโด่งของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม ความผูกพัน 9 องค์ประกอบ และวัฒนธรรมคตிரวมหมู่	46
8. แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคตிரวมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านจิตใจทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	48
9. แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคตிரวมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	51
10. แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคตிரวมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน	52

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. แสดงเส้นทหานายความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานโดย การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม x วัฒนธรรมคตริวมหมู่	50

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมปัจจุบันนี้มีการแข่งขันสูง เนื่องมาจากการเติบโตอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี และ เศรษฐกิจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทั้งทางด้านจิตใจ และทางด้านกายภาพของพนักงานในบริบทการทำงาน (Van Dick, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002) ซึ่งในโลกแห่งการแข่งขันทันทีทุกองค์การต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆที่เกี่ยวเนื่องกับการผลิตอย่างต่อเนื่อง และการสร้างบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การนั้นนอกจากไม่ลาออกจากองค์การแล้วยังมีความต้องการที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์การอยู่ตลอดและยินดีที่จะปรับตัวเองใหม่เพื่อให้องค์การมีอะไรใหม่ๆเข้ามาและเกิดความก้าวหน้ามากขึ้น (ประคัลภ์, 2013) นอกจากนี้ เฮย์กรู๊ป (2013) ได้เปิดเผยผลสำรวจที่จัดทำร่วมกับศูนย์วิจัยทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจว่า ขณะนี้องค์การทั่วโลกกำลังประสบปัญหาการลาออกของพนักงานในองค์การเนื่องจากตลาดแรงงานกำลังเติบโตขึ้นสถานการณ์ของโลกก็เช่นกันการเติบโตทางเศรษฐกิจและตลาดแรงงานที่ขยายตัวส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกในปี 2014 เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วซึ่งต่างจากปีที่ผ่านมาที่ไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนักและมีการคาดการณ์ว่าอัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกในปี 2014 จะสูงถึง 161.7 ล้านคนเพิ่มขึ้นจากปี 2012 ถึงร้อยละ 12.9 ในส่วนของประเทศแถบเอเชียแปซิฟิกได้มีการขยายตัวของตลาดแรงงาน และมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจมากขึ้นทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการย้ายงาน องค์การจึงเริ่มประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานตั้งแต่นี้

นอกจากนี้ในเอเชียแปซิฟิกยังประสบปัญหาการเพิ่มขึ้นของอัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกที่จะสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์จากร้อยละ 21.5 เป็นร้อยละ 25.5 ในช่วงปี 2012 ถึง 2018 นับได้ว่าเพิ่มสูงขึ้นเกือบ 1 ใน 5 ที่เดียวและในส่วนของประเทศไทยนั้น คุณธันวา จุลชาติ (2013) กล่าวว่า แม้อัตราการลาออกของพนักงานในองค์การในประเทศไทยปัจจุบันจะอยู่ที่ร้อยละ 13 อาจจะไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับอัตราทั่วโลกแต่จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนโยบายการขึ้นค่าแรงของรัฐบาลและการเปิดเสรี AEC ที่กำลังจะเกิดขึ้นแสดงให้เห็นถึงสัญญาณของการแข่งขันในตลาดแรงงานที่มากขึ้น ทำให้การรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การก็จะยากขึ้นเช่นกันกลุ่มผู้ที่มีศักยภาพสูงมีโอกาสจะลาออกจากองค์การ เพราะการแข่งขันของตลาดในเรื่องค่าจ้างนั้นสูงมากกว่าแต่ก่อน ฉะนั้นแล้วเพื่อรักษาผู้ที่มีศักยภาพไม่ให้

ลาออกจากองค์การไปต้องอาศัยทั้งผลตอบแทนที่จับต้องได้และผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นรูปของตัวเงินหรือจับต้องไม่ได้เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การและสนับสนุนพนักงานในการทำงาน

ปัจจุบันนี้คงไม่มีองค์การไหนที่สามารถดำเนินการปฏิบัติงานสูงสุดได้ หากพนักงานไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (Dixit & Bhati, 2012) ดังนั้นเพื่อที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมในองค์การสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการตอบคำถามที่ว่า “พฤติกรรม และเจตคติของพนักงานถูกอิทธิพลโดยปัจจัยใดทางจิตวิทยาขององค์การและบุคคล”จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยที่สามารถอธิบายได้คือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับเจตคติ และพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นต้น (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001 อ้างถึงใน Marzucco et al., 2014) และ Kim (2009) พบว่าพนักงานในองค์การที่รับรู้ว่าคุณค่าถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม จะมีแนวโน้มพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับองค์การ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และในปัจจุบันการศึกษารับรู้ความยุติธรรมในองค์การได้รับความสนใจจากนักวิจัย และนักวิชาการจนกลายมาเป็นหัวข้องานวิจัยที่พบมากในสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมในองค์การ (Cropanzano & Greenberg, 1997) เนื่องจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสามารถก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพต่อพนักงานและองค์การได้ (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007 อ้างถึงใน Marzucco et al., 2014) นอกจากนี้ในหลายๆองค์การพยายามค้นหาวิธีที่จะพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการทำความเข้าใจ และอธิบายพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานในองค์การ (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล (เช่น บุคลิกภาพและวัฒนธรรม) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรม และเจตคติในการทำงาน โดยปัจจัยส่วนบุคคลทางด้านวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของพนักงาน ซึ่งจากงานวิจัยบุคคลที่มีมุมมองแบบปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์กับความต้องการความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน ส่วนบุคคลที่มีมุมมองแบบคตินิยมหมู่สัมพันธ์กับความต้องการผลตอบแทนที่เท่ากัน (Ramamoorthy & Carroll, 1998 อ้างถึงใน Ramamoorthy & Flood, 2002) นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่ และการรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000) ซึ่งปัจจัย

ส่วนบุคคลที่งานวิจัยนี้ศึกษาคือ วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยม เนื่องจากว่างานวิจัยส่วนมากมักศึกษาข้ามวัฒนธรรม แต่งานวิจัยนี้สนใจศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยม ในระดับบุคคลของประเทศใดประเทศหนึ่ง

นอกจากนี้นักวิจัยด้านความผูกพันในปัจจุบันกล่าวว่าบุคคลสร้างความผูกพันหลายรูปแบบที่มีต่อเป้าหมาย เช่น องค์การ หัวหน้า หรือกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996) จึงเป็นผลให้การวัดความผูกพันที่บุคคลมีต่อเป้าหมายต่าง ๆ มีความสำคัญในงานวิจัยด้านวัฒนธรรม เพราะว่าวัฒนธรรมไม่เพียงแค่มีอิทธิพลต่อความผูกพันทางจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์การเท่านั้น วัฒนธรรมยังมีอิทธิพลต่อบุคคลเป้าหมายอื่นๆ (เช่น หัวหน้า/เพื่อนร่วมงาน) ที่บุคคลสร้างความผูกพันด้วย (Bochner & Hesketh, 1994) จากงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่าวัฒนธรรมแบบคตินิยมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อหัวหน้า กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และองค์การ

อย่างไรก็ตามแม้ว่ามีวัฒนธรรมด้านปัจเจกนิยม-คตินิยม ถูกศึกษาในบริบทของการรับรู้ความยุติธรรม และพฤติกรรมการทำงาน (เช่น การขาดงาน ผลการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจในหัวหน้า) ในงานวิจัยที่ผ่านมา (Clugston et al. 2000; Moorman & Blakely, 1995) แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งทดสอบว่า บุคคลที่มีมุมมองแบบปัจเจกนิยม และแบบคตินิยมนั้นมีการรับรู้ความยุติธรรมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันหรือไม่ คณะผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน) โดยมีวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมเป็นตัวแปรกำกับ อย่างไรก็ตามนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดับบุคคลอาจจะเป็นโครงสร้างที่มีหลายมิติ และได้มีการแนะนำให้มีการศึกษาวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดับบุคคล (Kagitcibasi, 1994; Schwartz, 1994; Triandis, 1994; Triandis et al., 1990 อ้างถึงใน Ramamoorthy & Carroll, 1998) ซึ่งในปัจจุบันได้มีการมุ่งเน้นศึกษาเพียงประเทศใดประเทศหนึ่งเพื่อลดปัญหาตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องที่อาจส่งผลกระทบต่อความแตกต่างเมื่อศึกษาข้ามวัฒนธรรม (Vandello & Cohen, 1999) ดังนั้นตัวแปรวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดับบุคคล

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ความเป็นมาของความยุติธรรมในองค์การเริ่มมาจากทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam (Adam's Equity Theory) ที่กล่าวว่าบุคคลจะเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ทั้งตนเอง และผู้อื่นได้รับจากองค์การเพื่อเป็นการตอบแทนสิ่งที่ได้กระทำไป จากการเปรียบเทียบนี้บุคคลที่เห็นว่าผลที่ได้รับนั้นไม่น่าพึงพอใจจะทุ่มเทให้กับการทำงานน้อยลง หรือเริ่มที่จะสร้างความตั้งใจที่จะออกจากงาน

Eren (2001 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014) กล่าวว่า เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างสงบ มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และไม่สร้างปัญหาในที่ทำงาน

จากการศึกษาก่อนหน้านี้ได้มีการแบ่งความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ตนเองได้รับนั้นมีความยุติธรรม Lambert (2003) เสนอว่าผลตอบแทนนั้นอาจจะเป็นได้ทั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจ สิ่งของ บริการ โอกาส การลงทะเบียน รางวัล บทบาท กฎระเบียบ ค่าจ้าง การเลื่อนขั้น เป็นต้น
- 2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นการรับรู้ว่าองค์การมีนโยบายกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนให้แก่พนักงานอย่างถูกต้องและยุติธรรม (Greenberg, 1990; Lind & Tyler, 1988 อ้างถึงใน Syaebani & Sobri, 2013) นอกจากนี้ Leventhal (1980) ได้เสนอว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการควรประกอบด้วย

2.1 ความคงที่ กระบวนการที่ใช้ควรมีความคงเส้นคงวา คงที่ในทุกเวลา และทุกคน ไม่มีบุคคลที่จะได้เปรียบ หรือมีโอกาสพิเศษเหนือผู้อื่น

2.2 ไม่มีอคติ กระบวนการจะไม่ได้รับอิทธิพลจากความสนใจส่วนบุคคล หรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลใดๆ

2.3 ความถูกต้อง กระบวนการควรเป็นไปตามข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีความผิดพลาดน้อยที่สุด

2.4 สามารถแก้ไขได้ มีโอกาสให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ

2.5 เป็นตัวแทน กระบวนการต้องแสดงถึงความต้องการพื้นฐาน คุณค่า และความคาดหวังของบุคคล และกลุ่มคนที่ได้รับผลของการกำหนดผลประโยชน์

2.6 มีจรรยาบรรณ กระบวนการจะต้องตั้งอยู่บนศีลธรรมพื้นฐาน และจรรยาบรรณของผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น หลีกเลี่ยงการหลอกลวง ไม่ละเมิดสิทธิ หรือความเป็นส่วนตัว ไม่มีการติดสินบน

3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) แสดงถึงการรับรู้ว่ามี ความยุติธรรมในการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม ความยุติธรรมด้าน ปฏิสัมพันธ์นี้จะเน้นในความสัมพันธ์ที่มีต่อหัวหน้างานเป็นหลัก (Bies & Moag, 1986, อ้างถึงใน Syaebani & Sobri, 2013) โดยได้เสนอว่าควรประกอบด้วย

3.1 ความน่าเชื่อถือ ผู้มีอำนาจควรที่จะเปิดกว้าง ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา ไร้อคติในการสื่อสารเมื่อให้ ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ และหลีกเลี่ยงการหลอกลวง หรือปิดบัง

3.2 การให้เหตุผล ผู้มีอำนาจควรให้การอธิบายที่เพียงพอต่อผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการตัดสินใจ

3.3 ความเคารพผู้มีอำนาจควรปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ ให้เกียรติไม่หยาบคาย หรือทำร้ายผู้อื่น

3.4 ความเหมาะสม ผู้มีอำนาจควรระงับการพูดอย่างมีอคติ หรือถามคำถามที่ไม่เหมาะสม เกี่ยวกับเรื่อง เชื้อชาติ เพศ อายุ ศาสนา เป็นต้น

ต่อมาได้มีการแบ่งความยุติธรรมในด้านปฏิสัมพันธ์ออกเป็นอีก 2 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมด้าน การได้รับข้อมูล (Informational Justice) แสดงถึงการรับรู้ว่ามีพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้อง ครบถ้วนและความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) แสดงให้เห็นถึงการ ที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างให้เกียรติจากหัวหน้า (Colquitt, 2001)

Cohen-Charash และ Spector (2001) ได้รวบรวมข้อมูลจาก 190 งานวิจัยที่เกี่ยวกับความ ยุติธรรมในองค์การ โดยจัดเป็นด้านผลประโยชน์ ด้านกระบวนการ และด้านปฏิสัมพันธ์ นักวิจัยบางกลุ่ม (Fox, Spector & Miles, 2001; Pillai, Schriesheim, Williams, 1999) ได้เสนอว่าความยุติธรรมในองค์การ เป็นความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการให้รางวัล และความยุติธรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน Colquitt (2001) ได้ เพิ่มด้านที่สี่ของความยุติธรรมในองค์การเข้าไป นั่นก็คือความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล เพื่อแยก ระหว่างความยุติธรรมในด้านกระบวนการและด้านปฏิสัมพันธ์ ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ เป็นการแบ่งสิ่งตอบแทนที่ได้รับของพนักงาน ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเกี่ยวข้องกับความเที่ยง ธรรมในกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจที่มีความถูกต้องและเหมาะสม (Colquitt & Chertkoff, 2002) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับ การสื่อสารระหว่างพนักงานกับหัวหน้า อาจกล่าวได้ว่าเป็น เรื่องของความสุภาพในการสื่อสาร การให้คุณค่าและความเคารพต่อผู้มีอำนาจที่มีส่วนร่วมในการควบคุม การดำเนินงานให้แก่พนักงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่รวมทั้งความสัมพันธ์ทางสังคม และผลต่อ ความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบ เพราะว่าความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์จะมุ่งเน้นที่การรับรู้ของ



พนักงานต่อพฤติกรรมอย่างไม่เป็นทางการที่พนักงานมีในระหว่างกระบวนการทำงาน (Qiu, Qualls, Bohlmann & Rupp, 2009 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014)

นอกจากนี้ มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความยุติธรรมในองค์การเป็นจำนวนมาก และได้พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีบทบาทสำคัญต่อเจตคติ และพฤติกรรมในการทำงาน Roch และ Schanok (2006) เสนอว่าการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานจะมีผลในบริบทของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (Perception of organizational support) การพึ่งพาองค์การ (Organizational dependence) การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member exchange) ความพึงพอใจในงาน (Work satisfaction) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ (Organizational citizenship)

ในทำนองเดียวกัน Tekleab, Takeuchi และ Taylor (2005 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014) ได้เสนอว่าความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์การ เจตคติ และพฤติกรรมของพนักงาน ความยุติธรรมมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มศักยภาพขององค์การเนื่องจากการรับรู้จะนำไปสู่พฤติกรรมทางบวก ความไม่ยุติธรรมจะทำให้เกิดพฤติกรรมทางลบ เช่นการรับรู้ความไม่เที่ยงธรรม และความก้าวร้าวที่จะขัดขวางกระบวนการที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จขององค์การ (Beugre, 2002; Robinson, 2004 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014) และบุคคลที่คิดว่าตนเองและคนอื่น ๆ ไม่ได้ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะมีแนวโน้มทำพฤติกรรม หรือมีเจตคติที่จะส่งผลเสียต่อที่ทำงาน เช่นความโกรธ การกระทบกระทั่งกัน การมีอารมณ์ด้านลบ ป่วยง่าย การทำลายสิ่งของในที่ทำงาน เป็นต้น (Greenberg, 1999 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014)

จากการศึกษาพบว่าความยุติธรรมในองค์การมีความหมายเช่นเดียวกับความยุติธรรมทางสังคม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การส่งอิทธิพลต่อเจตคติ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพัน และพฤติกรรมของพนักงาน เช่น ศักยภาพในการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกในองค์การ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (İsbasi, 2000 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014) และพนักงานก็มีเจตคติในทางบวกต่องานและหัวหน้าเมื่อได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Uysal, 2002 อ้างถึงใน Memduhoglu & Yildiz, 2014)

## ความหมายของความผูกพัน

งานวิจัยด้านความผูกพันต่อองค์การได้รวมความผูกพันทางจิตใจ (psychological bonds) หลายประเภท (เช่น การยินยอม ยอมรับ หรือการลงทุนลงแรง) เข้าด้วยกันเพื่อบริยายความผูกพันต่อองค์การได้แก่

Porter และคณะ (1974) ให้นิยามไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การคือ ความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ และมีความรู้สึกหวงแหน หรือเป็นเจ้าของซึ่งจะแสดงออกโดยความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

Mowday และคณะ (1979) ให้นิยามไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การคือ เจตคติในรูปแบบของความใกล้ชิด ผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การ และสะท้อนออกมาจากการที่บุคคลระบุน้ำความรู้สึกภายในตนถึงความ เป็นหนึ่งเดียว และความเกี่ยวพันกับองค์การ

Meyer และ Allen (1991) ให้นิยามไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การคือ การแสดงออกทางด้านจิตใจที่กำหนดความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การ รวมทั้งการตัดสินใจของบุคคลที่จะคงอยู่ หรือไม่คงอยู่ในการเป็นสมาชิกขององค์การ

Kanter (1968) มองว่า ความผูกพันต่อองค์การคือ ความรู้สึกเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทร่างกาย และแรงใจ รวมทั้งมีความรู้สึกภักดีต่อองค์การ

Buchanan (1974) และ Porter และคณะ (1974) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นมุมมองทางจิตวิทยาซึ่งมองว่า ความผูกพันมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การระบุเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะพยายามช่วยให้องค์การไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. มีความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

Steers (1977) ได้ให้นิยามไว้ว่า ความผูกพันคือ ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมั่นคงของบุคคลกับการมีส่วนร่วมในองค์การ

Malloy (1996 อ้างถึงใน Permarupan et al., 2013) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่วนใหญ่ความผูกพันต่อองค์การจะถูกมองว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจเนื่องจากทำให้องค์การสามารถทำนายประสิทธิภาพของงาน ความตั้งใจที่จะออกจากงาน และการขาดงานของพนักงานมากกว่าผลการปฏิบัติงานหรือความพึงพอใจในงาน

อย่างไรก็ตาม Reichers (1985) กล่าวว่า การวัดเพียงความผูกพันต่อองค์การอาจไม่เพียงพอเมื่อศึกษาความผูกพันที่บุคลากรมีเพราะว่าบุคคลสามารถสร้างความผูกพันได้หลายประเภท เช่น ความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อหัวหน้า หรือความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงให้ความหมายของความผูกพันว่าหมายถึง ความผูกพันทางด้านจิตใจที่สะท้อนถึงการอุทิศตน และความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน นั่นคือความคิด เจตคติ และความรู้สึกส่วนบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือของทีมงานและมีความต้องการ หรือปรารถนาที่จะคงสัมพันธ์ภาพ และความเป็นสมาชิกขององค์การ/ทีมงาน รวมทั้งบุคคลมีความเต็มใจที่ลงทุนลงแรงทั้งความพยายาม ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

### ความเป็นมาของความผูกพัน

ยุคแรก : ความผูกพันคือการลงทุน (Commitment as side-bets)

Becker (1960) อธิบายความผูกพันโดยใช้ทฤษฎีการลงทุน ซึ่งเป็นทฤษฎีแรกที่พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับมิติทัศน์ของความผูกพันว่าเป็นแง่มุมความสัมพันธ์ของบุคคลกับองค์การ ตามทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงเหตุผลที่บุคคลเกิดความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นเพราะว่าบุคคลนั้นได้สร้างการลงทุนต่อสิ่งนั้นๆไว้ Becker กล่าวว่าบุคคลจะเปรียบเทียบผลได้ผลเสียกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ลงทุนไป หากต้องละทิ้งสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การเมื่อต้นทุนเกิดขึ้น หรือมีผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไป ทำให้เป็นการยากที่บุคคลจะออกจากองค์การ เช่น การที่บุคคลรับรู้ว่ามีทางเลือกสำหรับงานใหม่เมื่อบุคคลต้องออกจากองค์การ ทำให้บุคคลต้องคงอยู่ในองค์การต่อไป

แนวคิดของ Becker ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการความผูกพัน กับกระบวนการลาออกจากการ ซึ่งก็คือความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยหลักที่อธิบายความตั้งใจที่จะลาออกจากการของบุคคลแนวคิดนี้ถูกนำมาปรับในงานวิจัยระยะหลังเพื่อที่จะตรวจสอบความผูกพันต่อองค์การ หรือ ความผูกพันในอาชีพ ต่อมาทฤษฎีการลงทุนถูกเพิกเฉยต่อการเป็นทฤษฎีความผูกพันที่สำคัญ อิทธิพลของแนวคิดเรื่องการลงทุนเห็นได้ชัดในมาตรวัดของ Meyer และ Allen (1991) มาตรวัดนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้ทดสอบแนวคิดในเรื่องของการลงทุน คือองค์ประกอบความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) ซึ่งเป็นหนึ่งในสามรูปแบบของโมเดล 3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของ Meyer และ Allen (1991)

ยุคกลาง : แนวคิดความผูกพันทางจิตใจ (The Psychological attachment approach)

แนวคิดหลักของยุคที่สองคือแนวคิดของ Porter และคณะ (1974) มุ่งเน้นความผูกพันโดยเปลี่ยนจากแนวคิดเรื่องการลงทุนเป็นความรู้สึกผูกพันแนบแน่นต่อองค์กร แนวคิดนี้พยายามที่จะอธิบายความผูกพันโดยมุ่งเน้นที่เจตคติ Porter และคณะได้ให้นิยามไว้ว่าความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างบุคคลกับการมีส่วนร่วมขององค์กร ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ถูกกำหนดให้เป็นทฤษฎีหลักในการอธิบายกระบวนการความผูกพัน (Mowday, Steers & Porter, 1982) และได้กล่าวว่าความผูกพันสามารถทำนายการออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

ความผูกพันเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มที่จะใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร 3) ความปรารถนาที่จะคงการเป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday et al., 1982) O'Reilly และ Chatman (1986) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของ Porter และคณะ (1994) มุ่งเน้นความผูกพันว่าเป็นพื้นฐานทางจิตใจของบุคคล และไม่สามารถบอกความเป็นเหตุเป็นผลได้ (อะไรเกิดขึ้นก่อน หรือเกิดขึ้นทีหลัง)

เครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Porter และคณะคือ แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร หรือ OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) โดยใช้นิยาม 3 องค์ประกอบข้างต้น แต่ในทางปฏิบัตินักวิจัยส่วนมากใช้เครื่องมือนี้ในลักษณะเป็นเครื่องมือที่มีมิติเดียว ซึ่งข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงเจตคติต่อความผูกพัน ข้อวิจารณ์เกี่ยวกับ OCQ คือ บางข้อคำถามของมาตรวัดเกี่ยวกับความตั้งใจที่จะออกจากงาน หรือความตั้งใจปฏิบัติงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจกระทำพฤติกรรมมากกว่าสะท้อนถึงเจตคติ (O'Reilly & Chatman, 1986) นอกจากนั้นผู้ที่สนับสนุนแบบวัดนี้ได้แย้งว่าความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นถึงกลุ่มความคิด (mind set) มากกว่าความตั้งใจที่จะทำพฤติกรรม

อย่างไรก็ตามข้อวิจารณ์ก็ทำให้นักวิจัยระวังในการนำแบบวัด OCQ มาประยุกต์ใช้และจากการวิจารณ์แบบวัดนี้ไม่ว่าจะสมเหตุสมผลหรือไม่ แต่ความต้องการใช้แบบวัดนี้เริ่มปรากฏให้เห็นได้ชัดจาก 1) แนวคิดของ O'Reilly และ Chatman (1986) นำมโนทัศน์ และทางเลือกในการดำเนินงานของแบบวัด OCQ มาใช้ 2) Meyer และ Allen (1984) เริ่มต้นศึกษาโดยมุ่งเป้าการศึกษาไปที่การตรวจสอบปรับปรุงแนวคิดการลงทุน โดยใช้แบบวัดที่มีความเหมาะสมมากขึ้นต่อมาแนวคิดของ Meyer และ Allen ได้กลายมาเป็นแนวคิดหลักของการศึกษาความผูกพันต่อองค์กร

ยุคที่สาม : แนวคิดหลายมิติ (The multi-dimensional approach)

แนวคิดหลายมิติในยุค 1980 ใช้แนวคิดของ O'Reilly และ Chatman (1986) ซึ่งได้สร้างแนวคิดขึ้นมาในขณะที่เจอกับปัญหาในการวิจัยความผูกพัน กล่าวคือมีความล้มเหลวในการแยกความแตกต่างระหว่างเหตุ (สิ่งที่เกิดก่อน) และผล (ผลที่ตามมา) ของความผูกพันและอีกด้านหนึ่งคือพื้นฐานของความผูกพันแนบแน่นต่อคนอื่น พวกเขาได้นิยามความผูกพันไว้ว่า เป็นความรู้สึกผูกพันแนบแน่นที่บุคคลมีต่อองค์กร สะท้อนถึงระดับความเข้าใจของบุคคล หรือการรับเอาแง่มุมขององค์กรมาใช้ พวกเขายังได้กล่าวอีกว่าความรู้สึกผูกพันแนบแน่นอาจทำนายตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรนี้ได้ ได้แก่ 1) การยอมตาม (compliance) หรือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง 2) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว (identification) บนพื้นฐานของความปรารถนาความผูกพัน และ 3) ความเข้าใจตนเอง (internalization) บนพื้นฐานของความสอดคล้องกันระหว่างตัวบุคคลและค่านิยมขององค์กร

มโนทัศน์ของ O'Reilly และ Chatman ทำให้ชัดเจนในความแตกต่างระหว่าง 2 กระบวนการของความผูกพัน คือ เครื่องมือในการแลกเปลี่ยน และความผูกพันที่แนบแน่น มิติของการยอมตามที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการแลกเปลี่ยนนำไปสู่ความผูกพันที่แนบแน่นขึ้นในองค์กร ความผูกพันที่แนบแน่นขึ้นกล่าวคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง O'Reilly และ Chatman ยังสนใจมุมมองความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ ขณะที่แนวคิดก่อนหน้านี้ (Becker, 1960; Porter et al., 1974) จะเน้นความผูกพันเป็นกำหนดการออกจากงาน และยังคงกล่าวต่ออีกว่าความผูกพันแนบแน่นเป็นผลมาจากพฤติกรรมอื่น และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การศึกษาที่ได้ประยุกต์ใช้แบบวัดของ O'Reilly และ Chatman ทำให้เห็นปัญหาบางอย่าง Vandenberg และ Self (1993) กล่าวว่าแบบวัดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้นไม่ได้รับการสนับสนุน นอกจากนั้น Bennett และ Durkin (2000) สรุปว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งดูเหมือนจะเป็นโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันและมีติการยอมตามก็ไม่ได้สะท้อนถึงความผูกพันที่แนบแน่นต่อองค์กร ทำให้แนวคิดนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยมมากนัก

ส่วนแนวคิดของ Meyer และ Allen (1984) เริ่มจากการมุ่งเน้นไปที่การตรวจสอบปรับปรุงแนวทางการลงทุน โดยกล่าวว่าแบบวัดที่พัฒนาโดย Becker (1960) นั้นไม่ได้วัดการลงทุน แต่วัดเจตคติต่อความผูกพัน วิธีที่ดีที่สุดที่จะวัดการลงทุนคือ ใช้เกณฑ์การวัดที่ประเมินการรับรู้ของบุคคลโดยตรง เขาทดสอบโดยเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างแบบวัดความผูกพันพื้นฐานทั่วไป กับอีก 2 แบบวัดที่พวกเขาพัฒนาขึ้น (ความผูกพันด้านจิตใจและ ความผูกพันด้านการคงอยู่) แบบวัดความผูกพันด้านจิตใจถูกปรับปรุงให้ดีกว่าแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร หรือ OCQ ซึ่งเป็นการประเมินลักษณะความผูกพันโดย

ประเมินความรู้สึกทางบวกของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ ความผูกพันแนบแน่นกับองค์การ และการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การ Meyer และ Allen กล่าวว่ามิติของความผูกพันด้านการคงอยู่ ถูกนำเสนอดีกว่าแนวคิดการลงทุนของ Becker โดยแบบวัดถูกออกแบบให้ประเมินขอบเขตความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยเปรียบเทียบต้นทุนที่ได้ลงทุนไปเชื่อมโยงกับการออกจากงานไม่กี่ปี ต่อมามิติที่สามได้ถูกเพิ่มเข้ามา ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อนุญาตไว้ว่าเป็นบุคคลรู้สึกว่าเป็นภาระหน้าที่ เป็นข้อผูกมัดที่จะต้องคงอยู่ บุคคลที่มีระดับความผูกพันด้านบรรทัดฐานสูงจะรู้สึกว่าพวกเขาควรจะต้องคงอยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งความผูกพันด้านบรรทัดฐานถูกอิทธิพลโดยการขัดเกลาทางสังคม และวัฒนธรรมก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานในองค์การ

ต่อมาได้มีการทดสอบเครื่องมือของ Meyer และ Allen ในการศึกษาความผูกพันในองค์การ ซึ่งเป็นการศึกษาที่มุ่งตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด มิติทั้ง 3 คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และได้ถูกอธิบายว่าเป็นองค์ประกอบที่แตกต่างกันเนื่องจากพนักงานจะรับรู้ความผูกพันในแต่ละด้านแตกต่างกันออกไป (Allen & Meyer, 1990)

ข้อวิจารณ์แนวคิดนี้ Vandenberg และ Self (1993) ทดสอบ 4 รูปแบบของความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจและ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ของ Meyer และ Allen (1984) 3) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ และ 4) แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ หรือ OCQ โดยทดสอบ 3 ช่วงเวลา ได้แก่ วันแรกของการทำงาน, 3 เดือนของการทำงาน และ 6 เดือนของการทำงาน ผลพบความไม่คงที่ของตัวแปร โดยเฉพาะความผูกพันด้านจิตใจและ ความผูกพันด้านการคงอยู่ทั้ง 3 ช่วงเวลา คำอธิบายแรกสำหรับการค้นพบที่สำคัญนี้คือ ประสบการณ์การทำงานในช่วงแรกของการเข้ามาทำงานใหม่ ทำให้ขอบเขตข้อคำถามที่ใช้มีมิติที่ตีความหมายแตกต่างกันตามแต่ละช่วงเวลาคำอธิบายอื่น คือ มันอาจจะไม่จริงที่จะสรุปว่าช่วงเดือนแรกของการทำงานจะพัฒนาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์การ และข้อคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีความหมายเกี่ยวกับงานพวกเขาสรุปว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความแตกต่างกันในกระบวนการการทำงานทำให้เป็นการยากที่จะตีความข้อคำถาม และมีการระบุความหมายที่แตกต่างกันออกไป

นอกจากนั้น Ko และคณะ (1997) ได้ทดสอบแบบวัดของ Meyer และ Allen และเห็นว่าไม่มีการให้คำนิยามที่ชัดเจนของแต่ละองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การพวกเขาตั้งข้อสังเกตว่าทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นสภาวะทางจิตใจที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์การ แต่ไม่ชัดเจนในความหมายของสภาวะทางจิตใจทั้ง 3 นี้ และแบบวัดของ Meyer และ Allen มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพัน

ด้านจิตใจ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่ง Ko และคณะ (1997) พบว่าขาดความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ระหว่าง 2 มโนทัศน์นี้อธิบายดังนี้

มโนทัศน์ของความผูกพันด้านบรรทัดฐานพบว่าเป็นมโนทัศน์ที่ทับซ้อนกับความผูกพันด้านจิตใจ โดยความผูกพันด้านบรรทัดฐาน คือ พื้นฐานความเชื่อที่ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่จะต้องคงอยู่ในองค์กร และความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความรู้สึกผูกพันแน่นแฟ้นกับองค์กร เช่น การที่บุคคลรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และการมีส่วนร่วม หรือการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งไม่ชัดเจนว่ามโนทัศน์ของความผูกพันด้านบรรทัดฐานแตกต่างจากมโนทัศน์ความผูกพันด้านจิตใจอย่างไร

Meyer และ Allen (1997) ตระหนักถึงปัญหา และข้อวิจารณ์เกี่ยวกับทั้ง 3 องค์ประกอบของแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งตลอดหลายปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลง และทดสอบแบบวัด ตัวอย่างเช่น แบบวัดที่มีข้อคำถาม 6 ข้อ และได้มีการแก้ไขปรับปรุงแบบวัดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน รวมทั้งแบบวัดความผูกพันด้านการคงอยู่ก็ได้ถูกแนะนำให้มีการแก้ไขปรับปรุง ต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงแบบวัดความผูกพันด้านการคงอยู่ (Powell & Meyer, 2004)

### โมเดล O'Reilly และ Chatman

O'Reilly และ Chatman (1986) ได้พัฒนากรอบแนวคิดหลายมิติบนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่า ความผูกพัน คือ เจตคติที่มีต่อองค์กรโดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบได้แก่ การยอมตาม (Compliance), ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Internalization)

1) การยอมตาม (Compliance) เกิดขึ้นเมื่อเจตคติและพฤติกรรมสอดคล้องกัน และจะถูกนำมาใช้เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนที่เฉพาะเจาะจง

2) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Identification) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับเจตคติ และพฤติกรรมบางอย่างเพื่อสร้าง หรือรักษาความสัมพันธ์ที่น่าพอใจ

3) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Internalization) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับเจตคติ และพฤติกรรมบางอย่าง และนำมาปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับค่านิยมที่ตนมีอยู่

อย่างไรก็ตามงานวิจัยต่อมา นักวิจัยมีความยากลำบากในการแยกความแตกต่างระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นงานวิจัยล่าสุดได้รวมข้อคำถามความเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกัน และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นรูปแบบที่เรียกว่า ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

การยอมตาม มีความแตกต่างชัดเจนจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยมีความแตกต่างในพื้นฐานของการยอมรับเจตคติ และพฤติกรรมรวมทั้งการลาออกจากงาน ตัวอย่างเช่น O'Reilly และ Chatman (1986) พบว่าการยอมตามสัมพันธ์ทางบวกกับการลาออกจากงาน การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การจะช่วยลดแนวโน้มที่บุคคลจะออกจากงาน อย่างไรก็ตามการตรวจสอบข้อคำถามที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดการยอมตาม เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความหมายอื่นที่สามารถตีความได้ดังเช่นข้อคำถามในเรื่องแรงจูงใจของพนักงานที่จะยอมรับแรงกดดันในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ใช่ยอมรับแรงกดดันเพื่อที่จะคงอยู่ในองค์การดังนั้นเกณฑ์การวัดการยอมตามของ O'Reilly และ Chatman เป็นการประเมินความผูกพันในการปฏิบัติงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นการยอมตามจะมีความคล้ายคลึงกับความผูกพันด้านการคงอยู่ตามโมเดลของ Meyer และ Allen แต่มีความแตกต่างกันในแง่ของพฤติกรรมที่มุ่งเน้น

### โมเดล 3 องค์ประกอบของความผูกพันของ Meyer และ Allen

Meyer และ Allen (1991) ได้พัฒนาโมเดล 3 องค์ประกอบจากการสังเกตว่ามีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกันในแนวความคิดมิติเดียวของความผูกพันต่อองค์การพวกเขาเชื่อว่าบุคคลที่มีความผูกพันกับองค์การ ทำให้แนวโน้มการลาออกลดลงกลุ่มความคิด (Mind-set) ที่แตกต่างกันถูกสันนิษฐานเป็นลักษณะของความผูกพัน ซึ่งกลุ่มความคิดสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความผูกพันที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 2) การรับรู้ต้นทุนของการออกจากองค์การ และ 3) หน้าที่ที่จะต้องคงอยู่ในองค์การ ดังนั้น Meyer และ Allen จึงได้นำกลุ่มความคิด 3 รูปแบบนี้เข้าไปในโมเดลโดยระบุชื่อแต่ละรูปแบบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment), ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)

1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) คือ ความรู้สึกผูกพัน หรือความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลที่มีต่อองค์การและการมีส่วนร่วมในองค์การ ความผูกพันในรูปแบบนี้เป็นผลมาจากบุคคลมีความต้องการที่จะรักษา หรือคงความสัมพันธ์ไว้

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) คือ การที่บุคคลเปรียบเทียบต้นทุนที่ได้ลงทุนไปกับผลประโยชน์ที่อาจจะต้องสูญเสียเมื่อออกจากองค์การ ซึ่งความผูกพันรูปแบบนี้เป็นผลมา



จากการที่บุคคลรู้สึกว่าจะต้องคงอยู่ในความสัมพันธ์ เพราะว่าถ้าวางออกจากองค์การจะต้องสูญเสียต้นทุนมาก เช่น เงินบำนาญ วิทยุฒิ สถานะ เป็นต้น

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์การบนพื้นฐานของความรู้สึกที่เป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ หรือภักดีต่อองค์การ ซึ่งความภักดีต่อองค์การนั้นทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะผูกมัดอยู่ในความสัมพันธ์ เพราะว่า เป็นสิ่งที่สมควรทำ

ซึ่ง Meyer และ Allen (1991) ได้กล่าวอีกว่าความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 รูปแบบได้รับอิทธิพลจากความแตกต่างระหว่างบุคคล กล่าวคือ ประสบการณ์ในการทำงานและลักษณะส่วนบุคคลมีผลโดยตรงต่อความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ขึ้นอยู่กับความรู้ หรือการพิจารณาทางเลือกในงานอื่นที่เป็นไปได้ และการพิจารณาเกี่ยวกับต้นทุนที่บุคคลจะต้องเสียไปเมื่อออกจากงานที่ทำในปัจจุบัน ส่วนความผูกพันด้านบรรทัดฐานนักทฤษฎีหลายท่านกล่าวในแนวทางเดียวกันว่าความผูกพันด้านนี้ได้รับอิทธิพลมาจากการขัดเกลาทางสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามแต่ละสังคมที่บุคคลนั้นอาศัยอยู่

การศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์การทำให้เกิดความเข้าใจโครงสร้างแนวคิดของความผูกพันมากขึ้น Reichers (1985) ให้ความเห็นว่าพนักงานจะมีความผูกพันต่อหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานมากหากพนักงานเห็นว่าพวกเขาให้ความสำคัญต่อตัวพนักงานเอง Mathieu และ Zajac (1990) กล่าวว่าถ้าหัวหน้างานมีความใกล้ชิดกับพนักงาน หรือพนักงานมีความสนิทสนมใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานจะส่งผลต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน งานวิจัยของ Becker (1992) แสดงให้เห็นว่าพนักงานแยกความแตกต่างของความผูกพันเป็นความผูกพันที่มีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานต่อมา Clugston และคณะ (2000) ได้นำโมเดลความผูกพันแบบ 3 องค์ประกอบ (ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน) ของ Meyer และ Allen มาพัฒนาเป็นมาตรวัดความผูกพันที่มีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน จึงได้มาตรวัดความผูกพันแบบ 9 องค์ประกอบ นั่นคือประกอบด้วยความผูกพัน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ โดยวัดความผูกพันทั้ง 3 ด้านต่อ 3 เป้าหมาย ได้แก่ 1) องค์การ 2) หัวหน้า และ 3) เพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ Klein, Cooper, Molloy และ Swanson (2014) ได้ศึกษาความผูกพันโดยรวมแบบมิติเดียวที่มีต่อ 8 เป้าหมาย (targets) ได้แก่ องค์การ (organization) เป้าหมายขององค์การ (organizational goal) หัวหน้างาน (supervisor) กลุ่มที่ร่วมงาน (team) เพื่อนร่วมงาน (coworker) อาชีพ (occupation) สหภาพแรงงาน (union) และเป้าหมายทางการศึกษา (academic goal)

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ทางคณะผู้วิจัยศึกษาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ตามแนวคิดของ Clugston และคณะ (2000) ซึ่งวัดความผูกพันตามโมเดล 3 องค์ประกอบของ Meyer และ Allen (1991) นี้ เนื่องจากเป็นโมเดลที่ได้รับการยอมรับมากในการศึกษาเรื่องความผูกพัน อีกทั้งโมเดล O'Reilly และ Chatman มีความกำกวมของนิยามองค์ประกอบ และยังมี ความคล้ายคลึงกันกับโมเดลของ Meyer และ Allen ดังนั้นในงานวิจัยนี้ความผูกพันจะถูกวัดทั้งหมด 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อ 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน) ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อ 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ที่มีต่อ 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน)

### ความหมายของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม - วัฒนธรรมคตริรวมหมู่

นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไว้ดังนี้

Hofstede (1980) ได้ทำการศึกษาแบบข้ามวัฒนธรรมและอธิบายความหมายของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไว้ว่า บุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมจะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแบบที่ไม่แนบแน่นมากนัก ส่วนบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมคตริรวมหมู่จะมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ค่อนข้างเหนียวแน่น มีความเป็นกลุ่มมากกว่า

Earley และ Gibson (1998) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไว้ว่า ในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับความสำเร็จส่วนบุคคล ความเสมอภาคเท่าเทียม ความเป็นอิสระและเสรีภาพส่วนบุคคล ในขณะที่วัฒนธรรมแบบคตริรวมหมู่จะให้ความสำคัญกับ สิ่งในกลุ่ม สนใจ การพึ่งพาอาศัยกัน และบรรทัดฐานของสังคม

Triandis และคณะ (1990) ได้อธิบายถึงลักษณะของบุคคลในแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ว่า บุคคลในวัฒนธรรมแบบคตริรวมหมู่จะมุ่งให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของตน เช่น ชาติพันธุ์ กลุ่มในการทำงาน ครอบครัว หรือคนชาติเดียวกัน และมีการปฏิบัติต่อสมาชิกของกลุ่มในลักษณะที่แตกต่างจากการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในทางกลับกันบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะไม่รับรู้ถึงความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างสมาชิกในกลุ่มของตนกับบุคคลภายนอกกลุ่ม

นอกจากนี้บุคคลในวัฒนธรรมแบบคตริรวมหมู่จะให้ความสำคัญกับเรื่องของลำดับชั้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ยึดถือในความคิดของกลุ่มหรือสิ่งที่กลุ่มสนใจมากกว่า

และมักจะมีพฤติกรรมที่อยู่ภายใต้บรรทัดฐานของกลุ่มซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทางสังคม ส่วนบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับการยืนยันสิทธิของตน ความสำเร็จส่วนบุคคล ความเชื่อส่วนบุคคล การพึ่งพาตนเองมากกว่า ดังนั้นบุคคลในวัฒนธรรมแบบคตริรวมหมู่จะมีความคิดหรือมีมุมมองว่ากลุ่มเป็นหน่วยพื้นฐานของการคิดวิเคราะห์ซึ่งต่างบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมที่จะมองว่าบุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของการคิดวิเคราะห์

Probst และคณะ (1999) ได้ให้ความหมายของบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมว่า จะให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเองมากกว่าผู้อื่น รวมทั้งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าเมื่อเทียบกับบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ การแข่งขันเป็นลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญสำหรับบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย และความสำเร็จส่วนบุคคล

Singelis (1995) และ Triandis และ Gelfand (1998) ได้อธิบายถึงวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ ที่อาจมีลักษณะของการให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมเสมอภาค (Horizontal) และการให้ความสำคัญกับลำดับชั้น (Vertical) ไว้ดังต่อไปนี้ Horizontal individualism (HI) คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่บุคคลมีความเชื่อถือตนเองและต้องการที่จะมีความเป็นเอกลักษณ์หรือแตกต่างจากกลุ่ม แต่ยังคงมีสถานะที่เท่าเทียมกับบุคคลอื่น

Vertical individualism (VI) คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่บุคคลต้องการที่จะโดดเด่นหรือต้องการที่จะมีสถานะเหนือกว่าบุคคลอื่น Horizontal collectivism (HC) คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่บุคคลรับรู้ตนเองในแง่มุมมองของการมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มและให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายของกลุ่มและมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

Vertical collectivism (VC) คือ รูปแบบทางวัฒนธรรมที่บุคคลมองตนเองในแง่มุมมองของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มแต่สมาชิกทุกคนในกลุ่มนั้นมีความแตกต่างกัน โดยสมาชิกบางคนในกลุ่มอาจมีสถานะที่สูงกว่าหรือเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ

อย่างไรก็ตาม Hofstede (1984) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไว้ในรูปแบบที่เป็น unidimensional ซึ่งเป็นมุมมองตัวแปรในระดับเดียวแต่เป็น 2 ขั้วที่แตกต่างกัน (วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่) ไม่มีการแบ่งระดับหรือลำดับชั้นภายในกลุ่ม

ดังนั้นในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงให้นิยามของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่ (Individual-Collectivism Orientation) ตามรูปแบบของ Hofstede (1984) ดังต่อไปนี้ วัฒนธรรมปัจเจกนิยม หมายถึง รูปแบบทางวัฒนธรรมที่มุ่งความสำคัญไปที่ตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม บุคคลจะมีความเป็นอิสระเสรี มีความเสมอภาค เน้นการพึ่งพาตนเองมากกว่าพึ่งพาผู้อื่น บุคคลจะให้ความสำคัญในเรื่องของตนเองหรือเป้าหมายของตนเองมากกว่าของกลุ่ม ส่วนวัฒนธรรมแบบคตริวมหมู่ หมายถึงรูปแบบทางวัฒนธรรมที่มุ่งความสำคัญของกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่ม บรรทัดฐานของกลุ่มหรือสังคม เน้นการพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าและมีความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ค่อนข้างเหนียวแน่นมากกว่า

### **แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่**

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของทั้งในและต่างประเทศทำให้ได้แนวคิดและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่ในด้านที่ต่างกันดังต่อไปนี้

#### **แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ**

ในมิติทางด้านวัฒนธรรมการจะพิจารณาว่า ตัวแปรวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่สามารถเป็นตัวแปรควบคุมที่ส่งผลเด่นชัดในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมที่ได้รับและผลที่ได้รับผ่านมุมมองทางด้านนโยบายที่บุคคลจะตระหนักถึงความยุติธรรมที่จะถูกกระตุ้นโดยความสนใจในตัวตน โดยบุคคลในวัฒนธรรมปัจเจกนิยมจะให้ความสนใจเกี่ยวกับการได้รับปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เนื่องจากถูกกระตุ้นโดยความสนใจในตัวตนของตนเอง ดังนั้นในชนชาติที่มีการให้คุณค่ากับวัฒนธรรมปัจเจกนิยมสูง เช่น ออสเตรเลีย สหรัฐฯ และอังกฤษ ผลของความยุติธรรมที่ได้รับน่าจะส่งผลกระทบชัดเจนกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับชนชาติที่ให้คุณค่ากับวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูง เช่น จีน สิงคโปร์ และเปรู เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญและการทุ่มเทความพยายามให้กับความสนใจ เป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนบุคคลมากกว่าของกลุ่ม เช่นเดียวกับบุคคลในวัฒนธรรมคตริวมหมู่ที่จะให้ความสำคัญและการทุ่มเทความพยายามให้กับความสนใจ เป้าหมายและผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าของตนเอง(Hofstede, 1980) นอกจากนี้ในการศึกษาของ Blader และ Chang และ Tyler (2001) ในการเปรียบเทียบระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและการตอบได้ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวอเมริกันจำนวน 260 คน และชาวไต้หวันจำนวน 180 คน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและการตอบได้มีค่าน้อยกว่าในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวไต้หวันเมื่อ

เปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นชาวอเมริกันที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและการตอบโต้มากกว่า

ในมุมมองด้านความสัมพันธ์บุคคลจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมเนื่องจากการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสถานะทางสังคมโดยรวม ซึ่งในองค์การสิ่งเหล่านี้สามารถส่งผลต่อการที่พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าและการเห็นคุณค่าในตนเอง พนักงานในสังคมแบบคิตรวมหมู่หน้าจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมมากกว่าพนักงานในสังคมแบบปัจเจกนิยม เนื่องจากบุคคลในวัฒนธรรมแบบคิตรวมหมู่จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางสังคมและความผูกพันทางสังคมมากกว่า (Schwartz, 1999) นอกจากนี้บุคคลในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ความผูกพันกันภายในในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกอยู่จะสามารถสร้างหรือกำหนดตัวตนของบุคคลนั้นขึ้นมาได้ ต่างจากบุคคลในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมที่บุคคลจะพัฒนาอัตลักษณ์ของตนเองอย่างอิสระ ไม่อิงกับกลุ่มทางสังคม

ในมุมมองด้านความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการ สามารถทำให้บุคคลตระหนักถึงความยุติธรรมที่ได้รับ เนื่องจากธรรมชาติของบุคคลนั้น ต้องการสิ่งที่แน่นอนและสามารถคาดเดาได้ การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานในองค์การ เช่นการได้รับรู้ข้อมูลสามารถลดความรู้สึกของความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการได้ ดังนั้นการรับรู้ความยุติธรรมในด้านความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคมของพนักงานว่าสามารถอดทนต่อสภาวะความไม่แน่นอนได้มากเพียงใด บุคคลในสังคมที่ต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นค่อนข้างรุนแรงกว่าและยังมีการตอบโต้การได้รับการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียม เนื่องจากบุคคลรู้สึกว่าปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมก่อให้เกิดความวิตกกังวลที่มาจากสาเหตุมาจากความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการ ส่วนบุคคลในสังคมที่ต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำจะมีปฏิกิริยาในการตอบโต้ต่ำกว่าเมื่อนำมาเปรียบเทียบกัน ในงานวิจัยหลายงานเกี่ยวกับการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและผลที่ได้รับ เช่น จากการศึกษาของ Ren (2007) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมีค่ามากกว่าในกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีลักษณะต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการสูง เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีลักษณะต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในการบริหารจัดการต่ำ

Ramamoorthy และ Carroll (1998) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและตัวแปรวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคิตรวมหมู่ พบว่าบุคคลในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่จะมองภาพและปฏิบัติตนต่อองค์การเสมือนเป็นครอบครัวขนาดใหญ่ของตนและคาดหวังให้องค์การดูแลและตอน

สนองความต้องการของสมาชิกที่อาจนอกเหนือไปจากสัญญาการจ้างงานในทางกลับกันองค์กรเองก็คาดหวังให้พนักงานหรือสมาชิกแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และความผูกพันต่อองค์กรเพื่อที่จะสามารถคงสภาพการเป็นสมาชิกขององค์ได้ตลอดตามสัญญาการทำงาน

ในสังคมแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรจะเป็นไปตามการพิจารณาสิ่งที่ได้ระบุไว้ในสัญญาการจ้างงานหรือตามข้อตกลงขององค์กรเท่านั้นต่างจากในสังคมแบบวัฒนธรรมคตริวมหมู่ที่จะแผ่ขยายไปถึงการมีเป้าหมายขององค์กรและการมีความผูกพันทางด้านคุณธรรมร่วมกันเช่นในกรณีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Gomez-Mejia & Wellbourne , 1991 อ้างถึงใน Parkes et. al., 2001)

### **ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน**

แนวคิดหลักที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กรคือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Gouldner (1960) และ Blau (1964) Gouldner นิยามคำว่า “การแลกเปลี่ยนทางสังคม” ว่าเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนความพึงพอใจ/ยินดีระหว่างกัน ด้วยความเชื่อในหลักการตอบแทนซึ่งกันและกัน (reciprocity) บนพื้นฐานของบรรทัดฐานทางจริยธรรม

บรรทัดฐานในการตอบแทนซึ่งกันและกัน (norm of reciprocity) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้สึกดี ๆ ที่มีต่อกันซึ่งจะส่งผลทำให้ระบบทางสังคมมีความมั่นคง Blau (1964) อธิบายแนวคิดของการแลกเปลี่ยนทางสังคมว่ามีความแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีแนวโน้มที่จะส่งผลเป็นการแลกเปลี่ยนกันในระยะยาว ส่วนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจมักจะเป็นการแลกเปลี่ยนกันในระยะสั้น การแลกเปลี่ยนทางสังคมมักจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์ ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จับต้องได้ (เช่น คำชม การให้เกียรติ) และไม่มีการกำหนดกรอบเวลาที่จะได้ผลตอบแทนเฉพาะเจาะจง ดังนั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างสองฝ่ายจะทำตามบรรทัดฐานการตอบแทนซึ่งกันและกันเพื่อปฏิบัติตามหน้าที่หรือข้อตกลงในอนาคต

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนำมาอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมจัดเป็นแหล่งในการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรและองค์กร เช่น ตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ที่กล่าวว่า คนเรามักคำนวณอัตราการลงทุน (input) และผลลัพธ์ (output) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่คนอื่น ๆ ได้ หากบุคคลรับรู้ว่าจะเกิดความไม่เท่าเทียมระหว่างการลงทุนและผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับตนเองและผู้อื่นก็จะรู้สึกว่าไม่เป็นธรรม ดังนั้นหากถูกจูงใจให้รู้สึกไม่พึงพอใจ ทั้ง

สองฝ่ายอาจตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่เป็นธรรมทั้งทางด้านพฤติกรรม (เช่น ลดความพยายามในการปฏิบัติงาน) หรือทางด้านเจตคติ (เช่น การเปลี่ยนการรับรู้เจตคติในการทำงาน) (Greenberg, 1990) จากงานวิจัยของ Cohen-Charash และ Spector (2001) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลลัพธ์เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในรายได้ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความไว้วางใจในองค์กร

ในบริบทขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการก็ถูกพิจารณาว่าเป็นแหล่งที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการประเมิน ตัดสินคุณภาพของความสัมพันธ์ที่บุคคลมีต่อองค์กร (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000)

Fasolo (1995) กล่าวว่าหากพนักงานรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรและได้รับอนุญาตให้ออกเสียงหรือแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจก็จะสะท้อนว่าองค์กรให้ความสำคัญและห่วงใยพนักงาน ดังนั้นความยุติธรรมด้านกระบวนการจัดเป็นแหล่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรและองค์กรซึ่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร จากงานวิจัยของ Cohen-Charash และ Spector (2001) และ Colquit และคณะ (2001) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ความยุติธรรมด้านกระบวนการจัดเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรและองค์กรเพราะกระบวนการได้ถูกสร้างหรือกำหนดโดยองค์กร ซึ่งต่างกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ซึ่งเป็นระดับบุคคล จึงน่าจะเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนในระดับบุคคล เช่น เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างาน (Gom, 2002)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (เช่น Lambert et al., 2007, & Colquitt et al., 2001) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ แบ่งเป็น 2 ด้านย่อย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal justice) และด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational justice) ซึ่งความยุติธรรมทั้งสองด้านนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการทำธุรกรรม หรือการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลแบบหนึ่งต่อหนึ่ง ในบริบทขององค์กร ความยุติธรรมทั้งสองด้านนี้ถูกพิจารณาว่าเป็นแหล่งที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง

Masterson และคณะ (2000) กล่าวว่าหัวหน้างานที่ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความยุติธรรม (เช่น ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เหมาะสม และได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องครบถ้วน) ทั้งสองฝ่ายมีแนวโน้มที่จะมีการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้นความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์จัดเป็นแหล่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล ซึ่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร Tae-Won Moonและคณะ (2014) พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

ทฤษฎีทางลัดในการรับรู้ความเป็นธรรม (Fairness heuristic theory หรือ FHT; Lind, 2001)คือเมื่อบุคลากรต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ยากกว่าจะให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ การให้ความร่วมมืออาจจะให้ผลประโยชน์ส่วนตัวแก่บุคลากรหรืออาจจะเสี่ยงต่อการถูกเอาเปรียบ ดังนั้นบุคลากรจึงแก้ไขปัญหานั้นด้วยการใช้ทางลัดทางการรู้คิด (Cognitive shortcut) หรือ FHT คือใช้การตัดสินใจเกี่ยวกับว่าตนถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรมอย่างเป็นภาพรวมไม่เฉพาะเจาะจง การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม (Overall justice)ช่วยแนะนำการตัดสินใจทางสังคมมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงานการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน (ด้านจิตใจบรรทัดฐานและ การคงอยู่) (Marzucco et al., 2014)

ดังนั้นงานวิจัยนี้จะใช้การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมทั้ง 4 ด้านเพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานคณะผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพัน

**สมมติฐาน 1a** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ (1ai)หัวหน้า (1aii) และเพื่อนร่วมงาน (1aiii)

**สมมติฐาน 1b** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ (1bi) หัวหน้า(1bii) และเพื่อนร่วมงาน (1biii)

**สมมติฐาน 1c** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ (1ci)หัวหน้า(1cii) และเพื่อนร่วมงาน (1ciii)



## ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่และความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีลักษณะพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและมีบรรทัดฐานที่ให้ความสำคัญกับความเป็นสมาชิกกลุ่ม ความปลอดภัย หน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความกลมเกลียวกันภายในกลุ่ม ดังนั้นคนในสังคมวัฒนธรรมคตริรวมหมู่จะให้ความสำคัญกับความเป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและการกระทำ นั่นคือบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่จะทำอะไรเพื่อประโยชน์ของของกลุ่ม (Earley, 1994) คนในวัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีโครงสร้างโครงสร้างทางสังคมอย่างแนบแน่นซึ่งทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างการเป็นสมาชิกหรือไม่เป็นสมาชิกกลุ่ม (Hofstede, 1989)

Triandis และคณะ (1989b) กล่าวว่าคนในสังคมคตริรวมหมู่มีจัดรวมตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มเพียงกลุ่มเดียวและจัดบุคคลอื่นเป็นคนนอกกลุ่ม ซึ่งความรู้สึกผูกพันที่มีต่อคนภายในกลุ่มและคนนอกกลุ่มจะแตกต่างกันมากสำหรับบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่ (Earley, 1989, Wheeler et al., 1989)

ความสัมพันธ์ในการทำงานของบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่จะเชื่อมโยงกับหัวหน้าและกลุ่มงาน (Beyacigillern & Adler, 1991) ความผูกพันของคนในสังคมคตริรวมหมู่มีเกิดจากความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าตัวงาน (Bochner & Hejketh, 1994; Palilh, Hom, & Griffeth, 1991) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อคนภายในกลุ่มสำหรับบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่ นำไปสู่ความผูกพันที่มีต่อทีมงาน ซึ่งงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยพบว่าวัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ( $\beta = .30, p < .001$ ) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $\beta = .22, p < .001$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $\beta = .18, p < .001$ ) จึงนำไปสู่

**สมมติฐาน 2a.** วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ (2ai) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (2aii) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (2aiii) ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

บุคคลในสังคมคตริรวมหมู่มีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากกว่าด้านจิตใจหรือด้านการคงอยู่ Hofstede (1980a) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกน้องสำหรับบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่มีสร้างอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรมและจริยธรรมมากกว่าการคำนวณถึงผลดีผลเสีย

Bochner & Hesketh (1994) กล่าวว่า บุคคลในสังคมคตริรวมหมู่มีศีลธรรมและการระบุตัวตนทางสังคมกับองค์กรมากกว่าบุคคลในสังคมปัจเจกนิยม Triandis และคณะ (1988a) กล่าวว่าความผูกพันของบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของภาระหน้าที่เนื่องจากความผูกพันด้านบรรทัดฐานนั้นมีพื้นฐานมาจากหน้าที่และศีลธรรม งานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวซึ่ง

พบว่า วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ( $\beta = .14, p < .01$ ) หัวหน้า ( $\beta = .16, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .18, p < .001$ ) ดังนั้นจึงนำไปสู่

**สมมติฐาน 2b.** วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ (2bi) หัวหน้างาน (2bii) และเพื่อนร่วมงาน (2biii)

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งพบว่า วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมรวมหมู่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เช่น

Meyer และคณะ (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่และความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน (ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐาน) โดยใช้การศึกษาแบบอภิวเคราะห์ (Meta-analysis) ในการคำนวณค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจ ( $K=966, N=433,129$ ) ความผูกพันต่อองค์การในด้านการคงอยู่ ( $K = 428, N = 199,831$ ) และความผูกพันต่อองค์การในด้านบรรทัดฐาน ( $K = 336, N = 133,277$ ) ซึ่งพบผลของการศึกษาดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม ( $r = -.23$ )
2. ความผูกพันต่อองค์การในด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม ( $r = -.36, p < .05$ )
3. ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่และวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่ ( $r = -.10, ns$ )

Wasti (2002) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ในประเทศตุรกี ซึ่งถือว่าเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบคตริวมหมู่ โดยศึกษาจากพนักงานที่ทำงานในภาคเอกชน จำนวน 916 คน แบ่งเป็นเพศหญิงจำนวน 404 คน (45.3%) และเพศชายจำนวน 487 คน (54.7%) เกือบทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32.5% เป็นพนักงานออฟฟิศ มีเพียง 8% เท่านั้นที่เป็นคนงาน เมื่อจำแนกตามสายงานพบว่า เป็นช่างเทคนิค 11% เป็นหัวหน้างาน 19.5% เป็นผู้เชี่ยวชาญ 15% และเป็นระดับผู้จัดการ 14% พบผลการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อวัฒนธรรมคตริวมหมู่ ทั้งในบุคคลที่มีลักษณะของวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูง ( $r = .57, p < .05$ ) และผู้ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมคตริวมหมู่ต่ำ ( $r = .52, p < .05$ )

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อการลาออกจากงานในผู้ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมคิตรวมหมู่สูง ( $r = -.12, p < .05$ ) แต่ไม่พบความสัมพันธ์ในผู้ที่มีลักษณะของวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ต่ำ

นอกจากนี้ Clugston และคณะ (2000) พบว่าวัฒนธรรมคิตรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .20, p < .01$ ) นั่นก็อาจเป็นเพราะว่าความใกล้ชิดที่บุคลากรมีต่อหัวหน้า ทำให้บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมด้านคิตรวมหมู่สูงจะสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้าและรู้สึกที่หัวหน้าเปรียบเสมือนสมาชิกกลุ่มของตนจึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐาน 2C.** วัฒนธรรมคิตรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คิตรวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

อิทธิพลของความยุติธรรมต่อเจตคติในการทำงานอาจมีความแตกต่างกันไปในบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมตามแนวคิดดังนี้

1. มุมมองของสิ่งตอบแทน (Instrumental Perspective) ที่เสนอว่าบุคคลจะคำนึงถึงประเด็นเกี่ยวกับความยุติธรรมเนื่องจากแรงจูงใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตนเองที่มีต่อความสำคัญของความเสมอภาคของผลลัพธ์ที่มากที่สุด (Adams, 1965; Blau, 1964; Foa & Foa, 1974, 1980; Homans, 1961, 1974; Thibaut & Walker, 1975, 1978) Thibaut และ Walker (1975) เสนอว่า บุคคลมีความต้องการที่จะควบคุมกระบวนการตัดสินใจเนื่องจากจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว Conlon (1993) พบว่าความน่าพึงปรารถนาของผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความยุติธรรมในด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ และด้านกระบวนการ เช่น ผู้สมัครงานที่ได้คะแนนต่ำกว่าในข้อสอบคัดเลือกเข้าทำงานมักจะมองว่าข้อสอบนั้นๆ ไม่ยุติธรรม (Ryan & McFarland, 1997) และในงานศึกษาของ Grover (1991) พบว่าคนที่ได้รับประโยชน์จากการกลางานเพื่อเลี้ยงดูบุตรจะมองนโยบายในทางบวกมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ อาจกล่าวได้ว่าบุคคลจะแสดงออกต่อกระบวนการไปในทางบวกมากกว่าเมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมต่อการรับรู้ความยุติธรรมและผลลัพธ์ จากที่มุมมองของสิ่งตอบแทนได้เสนอว่าบุคคลให้ความสำคัญกับการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเนื่องจากแรงจูงใจ

ของประโยชน์ส่วนตน ดังนั้นในประเทศที่เป็นวัฒนธรรมปัจเจกนิยม เช่นสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย จะแสดงผลของการรับรู้ความยุติธรรมที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศที่เป็นวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ เช่น จีน สิงคโปร์ เนื่องจากคนในสังคมที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์และเป้าหมายส่วนตัวมากกว่าของกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบกับคนในสังคมคิตรวมหมู่สูง คนในวัฒนธรรมปัจเจกนิยมจะลงแรงไปกับการสร้างผลประโยชน์ส่วนตนผ่านการคว้าทุกโอกาสที่เข้ามาเพื่อผลประโยชน์ของตนเองที่สูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับคนในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ (Hofstede, 1980) เช่นเดียวกับการได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เท่าเทียมจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจได้ ในอีกด้านหนึ่ง คนในสังคมคิตรวมหมู่มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าของตนเอง และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนเมื่อมีความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายของตนเองกับกลุ่ม (Chen, Brockner, & Chen, 2002) ดังนั้นในมุมมองของสิ่งตอบแทนจะนำไปสู่การทำนายว่าขนาดของอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมของบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิตรวมหมู่สูงน่าจะน้อยกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมปัจเจกนิยมสูง

2. มุมมองด้านความสัมพันธ์ (relational perspective) เสนอว่าบุคคลจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมเนื่องจากการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมแสดงถึงสถานะทางสังคม ซึ่งบ่งบอกถึงความรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง พบว่าความสัมพันธ์จะทำนายการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมีเกียรติ และได้รับความเคารพในกลุ่ม ซึ่งจะนำไปสู่การรับรู้คุณค่าของตนเอง (Cropanzano, Byrne, et al., 2001) การศึกษานี้เสนอว่าการคำนึงถึงความยุติธรรมสำคัญกว่าผลประโยชน์ส่วนตนเนื่องจากการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมแสดงถึงข้อมูลของสมาชิกในกลุ่มที่ตอบสนองต่อความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การยอมรับในตัวตน (Cropanzano, Rupp, et al., 2001) อย่างไรก็ตาม มุมมองด้านความสัมพันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับมุมมองด้านผลตอบแทนจะทำนายบทบาทของวัฒนธรรมที่มีต่อการรับรู้ความไม่ยุติธรรมในทิศทางตรงกันข้าม โดยมุมมองด้านความสัมพันธ์เสนอว่าคนให้ความสำคัญกับการถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เพราะการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมหรือไม่เท่าเทียมก็ต่างแสดงถึงจุดยืน และสถานะในสังคม ดังนั้นบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิตรวมหมู่สูงจะให้ความสำคัญ และตอบสนองมากกว่าในเรื่องความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับคนในวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม เนื่องจากคนในสังคมคิตรวมหมู่จะให้คุณค่ากับความสัมพันธ์ทางสังคม และมองหาความผูกพันเพื่อสร้างความหมายให้กับชีวิต มากกว่าคนจากวัฒนธรรมปัจเจกนิยม (Schwartz, 1999) ดังนั้น การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์จะมีมากกว่าในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมปัจเจกนิยม อาจกล่าวได้ว่าอิทธิพลของความยุติธรรมจะมากกว่าในพนักงานจากสังคมคิตรวมหมู่

แม้ว่ามุมมองด้านผลตอบแทน และด้านความสัมพันธ์ จะอธิบายทิศทางของอิทธิพลกำกับของ วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมที่แตกต่างกัน แต่จากงานวิจัยในอดีต (Shao et al., 2012) สนับสนุน มุมมองด้านผลตอบแทน นั่นคือ วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความยุติธรรมและเจตคติในการทำงาน (เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน และความไว้วางใจต่อองค์กร) โดยการรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อเจตคติในการทำงานดังกล่าวสูงกว่าเมื่อบุคคลมีคะแนนวัฒนธรรม ปัจเจกบุคคลสูง (คตินิยมต่ำ) ด้วยเหตุผลนี้ ในงานวิจัยนี้จึงคาดหวังว่าเมื่อบุคคลมีคะแนนคตินิยมต่ำ จะมีแนวโน้มตอบสนองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรด้วยการแสดงความผูกพันที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน มากกว่าเมื่อบุคคลมีคะแนนคตินิยมสูง เพราะคนที่มีคะแนนคตินิยมต่ำ มักจะให้ความสำคัญกับมุมมองของสิ่งตอบแทน (instrumental perspective) หากทราบว่าตนถูกปฏิบัติ อย่างยุติธรรม ก็พร้อมที่จะตอบแทนด้วยการแสดงความผูกพันต่อองค์กรหรือบุคคลเป้าหมาย ดังนั้นจึง นำไปสู่สมมติฐานดังนี้

**สมมติฐาน 3a.** วัฒนธรรมคตินิยมกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม และความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร (3ai), หัวหน้า (3aii), เพื่อนร่วมงาน (3aiii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมต่ำกว่าวัฒนธรรมคตินิยมสูง

**สมมติฐาน 3b.** วัฒนธรรมคตินิยมกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ที่มีต่อองค์กร (3bi), หัวหน้า (3bii), เพื่อนร่วมงาน (3biii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมต่ำกว่าวัฒนธรรมคตินิยมสูง

**สมมติฐาน 3c.** วัฒนธรรมคตินิยมกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม และความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่มีต่อองค์กร (3ci) หัวหน้า (3cii) เพื่อนร่วมงาน (3ciii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมต่ำกว่าวัฒนธรรมคตินิยมสูง

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

2. ศึกษาว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดับบุคคลเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานหรือไม่

## ขอบเขตการวิจัย

### 1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานทั้งชาย และหญิงในองค์การทั้งภาครัฐ และเอกชน จำนวน 250 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการวิธีการคัดเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Selection) และวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection)

### 2. ตัวแปร

2.1. ตัวแปรอิสระคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 2.1.1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์
- 2.1.2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ
- 2.1.3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 2.1.4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล

2.2. ตัวแปรตามคือ ความผูกพัน 9 องค์ประกอบ ได้แก่

- 2.2.1. ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อ 3 เป้าหมาย คือ องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อ 3 เป้าหมาย คือ องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน
- 2.2.3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อ 3 เป้าหมาย คือ องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

2.3. ตัวแปรกำกับ คือ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล-คตินิยมในระดับบุคคล

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

3.1. แบบวัดการรับรู้ความยุติธรรม ของ Colquitt (2001)

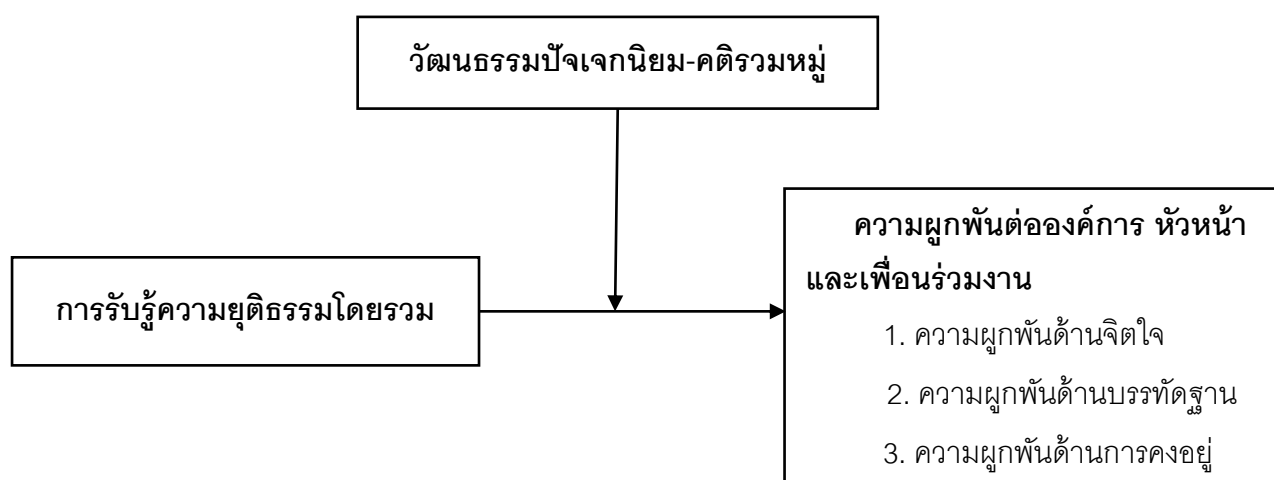
3.2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานของ Clugston และคณะ (2000)

3.3. แบบวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตริวมหมู่ ของ Clugston และคณะ (2000)

### 4. ระยะเวลาการศึกษาวิจัย

ระยะเวลาในการทำการศึกษาคือ ตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2558

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



#### นิยามศัพท์

**การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร** (Perceived organizational justice) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กร แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ (Distributive Justice) หมายถึง การรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรมเพียงพอต่อสิ่งที่ตนเองได้ทำไป (Adams, 1965)

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้นโยบายหรือกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทนของตนเองมีความถูกต้องสม่ำเสมอหรือคตริวมตรวจสอบข้อผิดพลาดได้ครอบคลุมและเหมาะสมตามหลักจรรยาบรรณมากน้อยเพียงใด (Levethal 1976, 1980 อ้างถึงใน Folger & Folger, 1998)

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาเข้าใจความรู้สึกของพนักงานมีความห่วงใยสุภาพให้เกียรติและคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อันจะส่งผลให้พนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาปฏิบัติต่อตนอย่างเท่าเทียม (Greenberg, 1993)

4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล (Informational Justice) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณบังคับบัญชามีความรู้ในกระบวนการต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสามารถอธิบายให้พนักงานทราบได้อย่างเหมาะสมถูกต้องเพื่อให้พนักงานเข้าใจคลายกังวลและยอมรับในการตัดสินใจรวมไปถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากกระบวนการนั้นๆ ด้วย

**ความผูกพัน (Commitment)** หมายถึง ความผูกพันทางใจโดยสมัครใจซึ่งสะท้อนถึงการอุทิศตนและความรับผิดชอบต่อบุคคลเป้าหมาย (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012) ได้แก่ องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ในงานวิจัยนี้ความผูกพันได้แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Clugston และคณะ (2000) ซึ่งพัฒนามาจากโมเดล 3 องค์ประกอบของ Meyer และ Allen (1991) โดยแบ่งความผูกพันแต่ละด้านต่อเป้าหมาย (องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน)

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพัน ความชอบที่พนักงานมีต่อเป้าหมาย/บุคคลเป้าหมาย เกิดจากประสบการณ์ด้านบวกในการทำงาน

- 1.1. ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ
- 1.2. ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า
- 1.3. ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ภาระหน้าที่ที่พนักงานมีต่อเป้าหมาย/บุคคลเป้าหมาย จะเป็นความคิดที่ว่าตนเองควรที่จะทำงานเพื่อตอบแทนให้กับเป้าหมาย/บุคคลเป้าหมาย

- 2.1. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ
- 2.2. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า
- 2.3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองจำเป็นต้องอยู่กับบุคคลเป้าหมาย เนื่องจากการออกจากองค์การจะไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ต้องเสียไป ไม่ว่าจะเป็นทางฐานะเศรษฐกิจ หรือสังคมก็ตาม



- 3.1. ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร
- 3.2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า
- 3.3. ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

**วัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตินิยม** (Individual-Collectivism orientation) เป็นตัวแปรที่มีมิติเดียวกล่าวคือถ้าบุคคลมีคะแนนด้านปัจเจกนิยมมากแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีค่านิยมแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมในทางกลับกันถ้าบุคคลมีคะแนนด้านปัจเจกนิยมน้อยก็ย่อมแสดงว่าบุคคลนั้นมีค่านิยมแบบวัฒนธรรมคตินิยม

Hofstede (1980) กล่าวว่าบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมจะมีความเป็นตัวของตัวเองให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่าผู้อื่นในทางตรงกันข้ามบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมคตินิยมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่

Probst และคณะ (1999) บุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมจะให้ความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับตนเองมากกว่าผู้อื่นรวมทั้งให้ความสำคัญกับเป้าหมายและความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าเมื่อเทียบกับบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมคตินิยมการแข่งขันเป็นลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญสำหรับบุคคลที่มีวิถีชีวิตแบบวัฒนธรรมปัจเจกนิยมใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จส่วนบุคคล

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ต่อยอดองค์ความรู้งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานในบริบทของกิจการไทย
2. ทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดับบุคคลสามารถส่งผล หรือมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทสังคมไทย
3. ทำให้องค์การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรมของคนทำงานในบริบทสังคมไทยที่มีต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

## บทที่ 2

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความผูกพัน และศึกษาว่าความสัมพันธ์นี้เปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คิตรวมหมู่ในระดับบุคคลหรือไม่ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

#### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัทภาครัฐ และเอกชน ทั้งชาย และหญิง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบวิธีการคัดเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Selection) และวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection)

ทั้งนี้การกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้นได้จากการคำนวณโดยใช้โปรแกรม GPower 3.1 โดยการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบกำหนดแบบการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบก่อนการวิจัย (priori power analysis) ซึ่งกำหนดค่าต่างๆดังนี้

1. ค่าขนาดอิทธิพล (Effect size  $f^2$ ) เท่ากับ .042 (คำนวณจากสูตร  $f^2 = R^2 / (1-R^2)$  ซึ่งค่า  $R^2$  นั้นอ้างอิงมาจากงานวิจัยของ Shao, Rupp, Skarlicki และ Jones (2013) ศึกษาอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและเจตคติต่อการทำงาน ซึ่งคณะผู้วิจัยเลือกใช้ค่า  $R^2 = .04$  ที่ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ของตัวแปรความพึงพอใจในงาน เนื่องจากว่าตัวแปรนี้มีความใกล้เคียงกับตัวแปรความผูกพันที่คณะผู้วิจัยต้องการจะศึกษาในงานวิจัยนี้

2. ความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบประเภทที่หนึ่ง ( $\alpha$  error probability) เท่ากับ .05

3. อำนาจการทดสอบ (Power) เท่ากับ .80

4. จำนวนตัวแปรที่ใช้ในการทำนาย เท่ากับ 2 ได้แก่ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม และวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คิตรวมหมู่

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 233 คน แต่เพื่อความสมบูรณ์ในการเก็บข้อมูล ในงานวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากทั้งแบบสอบถาม paper-pencil จำนวน 75 คน คิดเป็น 30% และแบบสอบถามออนไลน์ จำนวน 175 คน คิดเป็น 70% โดยจะมีการคัดกรองข้อมูลจากแบบสอบถามในขั้นต้นเพื่อแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ เช่น แบบสอบถามที่มีการตอบแบบทิ้งตั้ง การตอบแบบมีแพทเทิร์น หรือแบบสอบถามที่ตอบไม่ครบออกไป ซึ่งจากการตรวจสอบพบว่าไม่มีแบบสอบถามที่ต้องคัดทิ้ง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ทำ หน่วยงานสังกัด ตำแหน่ง ประเภทธุรกิจที่ทำงานอยู่ รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ
2. มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรม ของ Colquitt (2001)
3. มาตรฐานความผูกพัน ของ Clugston และคณะ (2000)
4. มาตรฐานวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินวมหมู่ ของ Clugston และคณะ (2000)

## การพัฒนาเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรม ของ Colquitt (2001) ที่นำมาใช้ในการวัดการรับรู้ความยุติธรรมที่พนักงานมีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 20 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ 4 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “คุณสามารถแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างกระบวนการเหล่านั้น” (กระบวนการ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่หัวหน้าคนปัจจุบันของท่านใช้ตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ 7 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “กระบวนการเหล่านั้นรักษามาตรฐานทางจริยธรรมและศีลธรรม” (กระบวนการ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่หัวหน้าคนปัจจุบันของท่านใช้ตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 4 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “หัวหน้า

หรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างสุภาพ” ความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง“หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณอธิบายถึงกระบวนการต่างๆอย่างละเอียดถี่ถ้วน” โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า 5 ระดับจากความรู้สึกเห็นด้วยใน “ระดับน้อยมาก” จนไปถึงเห็นด้วยใน “ระดับมากอย่างยิ่ง” มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

#### ตารางที่ 1

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ระดับของความรู้สึกที่เห็นด้วย	เกณฑ์การให้คะแนน
ระดับน้อยมาก	1
ระดับน้อย	2
ระดับปานกลาง	3
ระดับมาก	4
ระดับมากอย่างยิ่ง	5

จากงานวิจัยระยะยาวของ ประพิมพา จรัลรัตนกุล (2013) ได้นำมาตรวัดความยุติธรรมของ Colquitt (2001) แปลเป็นภาษาไทยโดยใช้วิธี Back-translation และพบว่าโมเดลความยุติธรรม 4 องค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีค่า model fit อยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าโมเดลความยุติธรรมแบบ 1, 2 และ 3 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .01$ ) ในการเก็บข้อมูลทั้งครั้งที่ 1 ( $N = 480$ ) และครั้งที่ 2 ( $N = 242$ ) ( $\chi^2/df = 2.81, df = 146, CFI = .96$  &  $RMSEA = .06$  ในครั้งที่ 1 และ  $\chi^2/df = 2.29, df = 146, CFI = .95$  &  $RMSEA = .07$  ในครั้งที่ 2 )

#### การวิเคราะห์ความเที่ยงของมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

เนื่องจากงานวิจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในปัจจุบัน (Marzucco et al., 2014) ชี้ให้เห็นว่า บุคลากรรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเป็นภาพรวมเพื่อช่วยตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ อีกทั้งการวัดการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมจะช่วยบุคคลในการตัดสินใจ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นในงานวิจัยนี้จึงรวมคะแนนการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 องค์ประกอบ (ความ

ยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ความยุติธรรมด้านกระบวนการความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์  
ระหว่างบุคคล และความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล) เพื่อวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม

คณะผู้วิจัยนำข้อกระทงทั้ง 20 ข้อ ของมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรม (Colquitt, 2001) มา  
ตรวจสอบความเที่ยง โดยวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่นๆ  
(Corrected Item-Total Correlation หรือCITC) ในมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยพิจารณา  
คัดเลือกเฉพาะข้อกระทงที่มีค่าCITC ระหว่าง .51 - .74 (โปรดดูภาคผนวก ข) ซึ่งสูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์วิกฤติ (critical  $r$ ) ที่มีค่า .103 ตามเกณฑ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (หนึ่งหาง)  
สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 245 คนพบว่าข้อกระทงทุกข้อผ่านเกณฑ์ดังกล่าวโดยมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรม  
ในองค์กรทั้ง 20 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเป็น .94

### มาตรวัดความผูกพัน

มาตรวัดความผูกพันของ Clugston และคณะ (2000) ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรวัดความผูกพันต่อ  
องค์กรแบบ 3 องค์ประกอบของ Myer และ Allen (1991) ได้ถูกนำมาแปลเป็นภาษาไทยโดยวิธี Back-  
translation (Brislin, 1970) เพื่อนำมาใช้วัดความผูกพันในงานวิจัยครั้งนี้มาตรวัดนี้มีข้อกระทง  
ทั้งหมด 45 ข้อ 9 องค์ประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจความผูกพันด้าน  
บรรทัดฐานและความผูกพันด้านการคงอยู่ซึ่งทั้ง 3 ด้านของความผูกพันนี้ได้แบ่งย่อยลงไปอีก 3 ด้านย่อย  
ได้แก่ องค์กร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน โดยมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรเป็นมาตร  
ประมาณค่า (rating scale) แบบ 5 ระดับโดยมีระดับการวัดจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” จนถึง “เห็นด้วย  
อย่างยิ่ง” ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็นไปตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ระดับความรู้สึกเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย	เกณฑ์การให้คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ไม่เห็นด้วย	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3
เห็นด้วย	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5

มาตรวัดความผูกพันนี้เคยถูกนำไปใช้ทดสอบคุณภาพของมาตรวัดในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรทั้งเพศชายและเพศหญิง โดย Clugston และคณะ (2000) ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายในด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลพบว่า

- มาตรวัดความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .85, .88 และ .87 ตามลำดับ ตัวอย่างข้อกระทงของความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรเช่น “ฉันจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลือในอาชีพของฉันกับองค์กรนี้” ความผูกพันด้านจิตใจต่อหัวหน้าเช่น “ฉันรู้สึกร้าวกับว่าปัญหาของหัวหน้าเป็นปัญหาของฉัน” และความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงานเช่น “ฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน”

- มาตรวัดความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .88, .81 และ .88 ตามลำดับ ตัวอย่างข้อกระทงของความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กรเช่น “การย้ายจากองค์กรหนึ่งไปอีกองค์กรหนึ่ง ดูเหมือนจะเป็นการผิดจรรยาบรรณ” ความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อหัวหน้าเช่น “ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อหัวหน้าของตนเสมอ” และความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อเพื่อนร่วมงานเช่น “ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน”

- มาตรวัดความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .80, .78 และ .77 ตามลำดับ ตัวอย่างข้อกระทงของความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อองค์กรเช่น “การลาออกจากองค์กรในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน” ความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อหัวหน้าเช่น “การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะหัวหน้าคนอื่นอาจไม่ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับจากหัวหน้าคนปัจจุบัน” และความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อเพื่อนร่วมงานเช่น “การจากเพื่อนร่วมงานของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน”

นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบความตรงของมาตรวัดความผูกพันของ Clugston และคณะ (2000) พบว่า โมเดลแบบ 9 องค์ประกอบ (ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน, ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน, ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ ( $\chi^2 = 1,121$  ,  $df = 558$ ,  $\chi^2/df = 2.01$ ,  $CF1 = .90$ ,  $RMSEA = .06$ )

### การวิเคราะห์ความเที่ยงของมาตรวัดของมาตรวัดความผูกพัน

คณะผู้วิจัยนำข้อกระทงมาวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่นๆ ในมาตรวัดความผูกพันทั้ง 9 ข้อประกอบ (Corrected Item-Total Correlation หรือ CITC) โดยพิจารณา คัดเลือกเฉพาะข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่นๆ สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์วิกฤติ (critical  $r$ ) ที่มีค่า .103 ตามเกณฑ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (หนึ่งหาง) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 245 คนพบว่าข้อกระทงผ่านเกณฑ์ทุกข้อและมาตรวัดความผูกพัน 9 ข้อประกอบ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ระหว่าง .75 - .89 (โปรดดูภาคผนวก ค) ดังนี้

มาตรวัดความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .87, .89 และ .87 ตามลำดับ และมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .58 - .82, .54 - .83 และ .63 - .76 ตามลำดับ

มาตรวัดความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .75, .84 และ .84 ตามลำดับ และมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .43 - .69, .52 - .73 และ .50 - .76 ตามลำดับ

มาตรวัดความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .80, .86 และ .89 ตามลำดับ และมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .52 - .66, .61 - .73 และ .69 - .76 ตามลำดับ

### มาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คิตรวมหมู่

มาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคิตรวมหมู่ของ Clugston และคณะ (2000) ถูกนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยจะใช้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลตามลักษณะของวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคิตรวมหมู่มาตรวัดนี้มีข้อกระทงทั้งหมดจำนวน 6 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า (rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับโดยมีระดับการวัดจาก “ไม่เห็นด้วยมากที่สุด” จนถึง “เห็นด้วยมากที่สุด” ค่าของคะแนนที่มากบ่งบอกว่าบุคคลนั้นมีคะแนนค่านิยมแบบวัฒนธรรมคิตรวมหมู่สูง ตัวอย่างข้อกระทงของมาตรวัดนี้ เช่น “ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญมากกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล” ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็นไปตามตารางดังนี้

## ตารางที่ 3

เกณฑ์การให้คะแนนมาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่

ระดับความเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย	เกณฑ์การให้คะแนน
ไม่เห็นด้วยมากที่สุด	1
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยและเห็นด้วยพอกัน	3
เห็นด้วย	4
เห็นด้วยมากที่สุด	5

มาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่นี้เคยถูกนำไปใช้ทดสอบคุณภาพของมาตรวัดในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรทั้งเพศชายและเพศหญิงโดย Clugston และคณะ (2000) โดย

1. วิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า ข้อกระทงทั้ง 6 ข้ออยู่ในองค์ประกอบเดียวกันและโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2 = 14.11$ ,  $df = 8$ ,  $GFI = .97$ ,  $RMSFA = .07$ )

2. การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายในด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลพบว่ามาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ซึ่งมีข้อกระทง 6 ข้อมีความเที่ยงเท่ากับ .77

#### การวิเคราะห์ความเที่ยงของมาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่

คณะผู้วิจัยนำข้อกระทงมาวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่นๆ ในมาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ (Corrected Item-Total Correlation หรือ CITC) โดยพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อกระทงที่มีค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมของข้อกระทงอื่นๆ สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์วิกฤติ (critical  $r$ ) ที่มีค่า .103 ตามเกณฑ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (หนึ่งหาง) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 245 คน พบว่าข้อกระทงผ่านเกณฑ์ทุกข้อและมาตรวัดวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .71 และมีค่า CITC อยู่ระหว่าง .40 -



.52 (โปรดดูภาคผนวก ง) ซึ่งอยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์ทุกข้อกระทง และไม่มีข้อกระทงที่จะต้องตัดทิ้งแต่อย่างใด

### การวิเคราะห์ข้อมูล หรือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ต้องการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความผูกพันโดยมีวัฒนธรรมคตินิยมเป็นตัวแปรกำกับ โดยการใช้โปรแกรม SPSS และ Process ในการวิเคราะห์สถิติ ดังนี้

1. เตรียมพร้อมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมความผูกพันทั้ง 9 ด้าน และวัฒนธรรมคตินิยม เพื่อตรวจสอบค่า missing values, mean, standard deviation, skewness และ kurtosis
2. ทดสอบค่าสุดโต่งหรือค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของแต่ละบุคคลเพื่อคัดกรองข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ โดยใช้การวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ )
3. ทดสอบค่าความเที่ยงของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ความผูกพัน 9 ด้าน และวัฒนธรรมคตินิยม
4. ทดสอบความแปรปรวนของประเภทอุตสาหกรรมด้วยสถิติ One way ANOVA เพื่อพิจารณาว่าควรนำตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทำนายความผูกพันแต่ละด้านหรือไม่
5. ทดสอบความแตกต่างของความผูกพันทั้ง 9 ด้าน ระหว่างเพศ ด้วยสถิติ Independent Samples *t*-test เพื่อพิจารณาว่าควรนำตัวแปรเพศมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทำนายความผูกพันแต่ละด้านหรือไม่
6. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated Regression Analysis) โดยโปรแกรม Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013)

### บทที่ 3

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งศึกษาว่าวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมในระดบับุคคลเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานหรือไม่ ซึ่งคณะผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ ) ที่ใช้ในการคำนวณหาค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ของข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลว่าเป็นการกระจายแบบโค้งปกติ (normal curve)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ เพื่อพิจารณาว่าจะนำตัวแปรข้อมูลประชากรใดมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ของตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมและความผูกพัน 9 องค์ประกอบ เพื่อพิจารณาว่าจะนำตัวแปรข้อมูลประชากรใดมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทำนายและการทดสอบวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมเป็นตัวแปรกำกับโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated Regression Analysis) โดยโปรแกรม Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013) ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงขอใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

#### สัญลักษณ์ของตัวแปร

OJ = การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม

PJ = การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

DJ = การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์

ITJ = การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

IFJ = การรับรู้ความยุติธรรมด้านการได้รับข้อมูล

AOC = ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร

NOC = ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร

COC = ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร

ASC = ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า

NSC = ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า

CSC = ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า

AWC = ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

NWC = ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

CWC = ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

COL = วัฒนธรรมคตிரวมหมู่

OJxCOL = อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและวัฒนธรรม

คตிரวมหมู่

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

$N$  = จำนวน (คน)

$M$  = ค่าคะแนนเฉลี่ย

$SD$  = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$SE_{skewness}$  = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้

$SE_{kurtosis}$  = ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่ง

$Z_{skewness}$  = ค่ามาตรฐานของความเบ้

$Z_{kurtosis}$  = ค่ามาตรฐานของความโด่ง

$SS$  = ผลบวกกำลังสองของส่วนเบี่ยงเบน (Sum of Squares)

$df$  = ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degrees of freedom)

$t$  = ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณา  $t$ -test

$r$  = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$\Delta R^2$  = ค่าอำนาจในการพยากรณ์ที่เปลี่ยนไป

$\chi^2$  = ค่าความคลาดเคลื่อนระหว่างค่าจริงกับ Expected value ในรูปกำลังสอง

$b$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย

$\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

\* = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

\*\* = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

\*\*\* = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .001

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ ) ที่ใช้ในการคำนวณหาค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ Mahalanobis distance เพื่อหาค่าผิดปกติเชิงพหุ หรือค่าสุดโต่งของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยค่า Mahalanobis ที่มากกว่า  $\chi^2(11) = 31.264$  ที่ระดับ  $p < .001$  ถือเป็นค่าผิดปกติเชิงพหุ จากการวิเคราะห์พบว่ามียุทธศาสตร์จำนวน 5 คน ที่มีค่าผิดปกติ ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 คนนี้ออกจากการวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่าง ๆ จึงเหลือกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 245 ชุด

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ของข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4 และ 5

#### ตารางที่ 4

ความถี่และร้อยละของคุณสมบัติประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ( $N = 245$ )

ข้อมูลคุณสมบัติประชากร	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	95	38.8
หญิง	150	61.2
รวม	245	100
<b>อายุ</b>		
21	3	1.2
22	3	1.2
23	17	6.9
24	27	11.0
25	11	6.9
26	17	4.5
27	13	5.3
28	20	8.2
29	11	4.5
30	13	5.3
31	7	2.9
32	13	5.3
33	7	2.9

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลคุณสมบัติประชากร	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
34	7	2.9
35	6	2.4
36	7	2.9
37	2	0.8
38	4	1.6
39	1	0.4
40	3	1.2
42	3	1.2
43	2	0.8
44	5	2.0
47	4	1.6
48	6	2.4
49	1	0.4
50	5	2.0
51	3	1.2
52	1	0.4
53	3	1.2
54	2	0.8
55	6	2.4
56	5	2.0
57	2	0.8
58	3	1.2
60	1	0.4
61	1	0.4
	รวม	245
		100

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลคุณสมบัติประชากร	จำนวน	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	8	3.3
มัธยมปลาย/เทียบเท่า	23	9.4
ปริญญาตรี/เทียบเท่า	165	67.3
ปริญญาโท	39	15.9
ปริญญาเอก	10	4.1
รวม	245	100
<b>ลักษณะงานที่ทำ</b>		
งานประจำ	233	95.1
งานชั่วคราว	7	2.9
งานเป็นกะ	3	1.2
อื่นๆ	2	0.8
รวม	245	100
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ภาครัฐ	97	39.6
ภาคเอกชน	132	53.9
รัฐวิสาหกิจ	13	5.3
อื่นๆ	3	1.2
รวม	245	100
<b>ตำแหน่ง</b>		
พนักงาน/ลูกจ้างทั่วไป	201	82.0
หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก	25	10.2
ผู้จัดการ/บริหารระดับสูง	16	6.5
อื่นๆ	3	1.2
รวม	245	100

## ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อมูลคุณสมบัติประชากร	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเภทธุรกิจ</b>		
อุตสาหกรรมกรรมการเกษตร	5	2.0
อุตสาหกรรมกรรมการผลิต	32	13.1
สาธารณูปโภค	17	6.9
<b>ประเภทธุรกิจ</b>		
การเป็นตัวกลางทางการเงิน	18	7.3
การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ	17	6.9
การศึกษา	52	21.2
การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์	14	5.7
สาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์	31	12.7
การค้าส่ง/ค้าปลีก	18	7.3
โรงแรมและภัตตาคาร	7	2.9
การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม	7	2.9
อื่น ๆ	27	11.0
	รวม	245
		100
<b>รายได้ต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า15,000	35	14.3
15,000 - 25,000	113	46.1
25,001 – 35,000	42	17.1
35,001 – 45,000	23	9.4
45,001 – 55,000	6	2.4
55,001 – 65,000	10	4.1
65,001 – 75,000	6	2.4
75,001 – 85,000	2	0.8
85,000 ขึ้นไป	8	3.3
	รวม	245
		100

## ตารางที่ 5

แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างของอายุ จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน และจำนวนปีที่ทำงานในอาชีพนี้

	<i>M</i>	<i>SD</i>
อายุ	33.25	10.40
จำนวนปีที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน	6.71	98.91
จำนวนปีที่ทำงานในอาชีพ	7.73	103.15

ขั้นตอนที่ 2 ผลค่ามัธยฐานเลขคณิต (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของตัวแปรที่ศึกษาดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 6

## ตารางที่ 6

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและต่ำสุดของตัวแปร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ความผูกพันด้านจิตใจบรรทัดฐาน และการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมคิรวมหมู่ (*N* = 245)

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม	3.35	.69	1.00	5.00
ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร	3.32	.83	1.00	5.00
ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า	3.03	.89	1.00	5.00
ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	3.30	.84	1.00	5.00
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร	2.92	.77	1.00	5.00
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า	2.74	.82	1.00	5.00
ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	2.83	.79	1.00	5.00
ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร	2.91	.78	1.00	5.00
ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า	2.66	.83	1.00	5.00
ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน	2.68	.86	1.00	5.00
วัฒนธรรมคิรวมหมู่	3.48	.60	1.50	5.00



ขั้นตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การกระจายของข้อมูลว่าเป็นการกระจายแบบโค้งปกติ (normal curve)

ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated regression analysis) คณะผู้วิจัยตรวจสอบการกระจายของข้อมูลว่าเป็นการกระจายแบบโค้งปกติหรือไม่ โดยนำค่าความเบ้ (skewness) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ (standard error of skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่ง (standard error of kurtosis) มาคำนวณตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$Z_{\text{skewness}} = \frac{\text{skewness}}{\text{SE}_{\text{skewness}}}$$

$$Z_{\text{kurtosis}} = \frac{\text{skewness}}{\text{SE}_{\text{skewness}}}$$

ผลการวิเคราะห์ พบว่าทุกตัวแปร (การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม, ความผูกพัน 9 องค์ประกอบ และวัฒนธรรมคตริรวมหมู่) มีการกระจายแบบโค้งปกติ โดยค่าที่คำนวณได้จากสูตรนั้นมีค่าน้อยกว่าค่าวิกฤต 2.576 ที่ระดับนัยสำคัญ .01 (Tabachnick & Fidell, 2007) ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 7

### ตารางที่ 7

แสดงค่าความเบ้ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความเบ้ ค่ามาตรฐานของความเบ้ ค่าความโด่งค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของความโด่ง และค่ามาตรฐานของความโด่งของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม ความผูกพัน 9 องค์ประกอบ และวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ (N = 245)

	skewness	SE <sub>skewness</sub>	Z <sub>skewness</sub>	kurtosis	SE <sub>kurtosis</sub>	Z <sub>kurtosis</sub>
OJ	-.271	.154	1.76	.464	.307	1.51
AOC	-.208	.154	1.35	-.094	.307	0.31
NOC	.120	.154	0.78	.198	.307	0.64
COC	.029	.154	0.19	.084	.307	0.27
ASC	-.284	.154	1.85	.225	.307	0.73
NSC	.082	.154	0.18	.151	.307	0.49
CSC	.053	.154	0.34	.069	.307	0.22
AWC	-.276	.154	1.79	.132	.307	0.43

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

	skewness	SE <sub>skewness</sub>	Z <sub>skewness</sub>	kurtosis	SE <sub>kurtosis</sub>	Z <sub>kurtosis</sub>
NWC	.147	.154	0.95	.210	.307	0.68
CWC	.149	.154	0.97	.178	.307	0.58
COL	.072	.154	0.47	.212	.307	0.69

หมายเหตุ. OJ คือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม, AOC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร, NOC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร, COC คือความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร, ASC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า, NSC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า, CSC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า, AWC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, NWC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, CWC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, COL คือ วัฒนธรรมคิทธิรวมหมู่

### ขั้นตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ

จากผลการวิเคราะห์พบว่าระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพและระยะเวลาที่ทำงานในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญจึงนำตัวแปรระยะเวลาในการประกอบอาชีพทั้งสองเข้ามาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อนำความผูกพันด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร ในการวิเคราะห์สมมติฐานงานวิจัย (โปรดดูภาคผนวก จ)

### ขั้นตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

จากผลวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่าตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรมีความแปรปรวนระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $F(11, 223) p < .05$  จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแปรปรวนในตัวแปรของประเภทอุตสาหกรรมเพิ่มเติม โดยใช้สถิติ Bonferroni เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังวิเคราะห์ความแปรปรวน (Post Hoc tests) ซึ่งพบความแตกต่างในค่าเฉลี่ยตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรระหว่างประเภทของอุตสาหกรรมการค้าส่ง/ค้าปลีก ( $M = 3.59, SD = .82$ ) และอุตสาหกรรมขนส่ง/สถานที่เก็บสินค้า/คมนาคม ( $M = 2.26, SD = .70$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงนำตัวแปรประเภทของอุตสาหกรรมมาเป็นตัวแปรควบคุมในการทำนายความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร (โปรดดูภาคผนวก ฉ)

ขั้นตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทำนายและการทดสอบวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คิทธิรวมหมู่เป็นตัวแปรกำกับใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated Regression Analysis) โดย

โปรแกรม Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013) ก่อนวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ตัวแปรทำนายและตัวแปรกำกับถูกแปลงค่าสู่ศูนย์กลางโดยการลบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean-centering) ก่อนนำตัวแปรทั้งสองมาคูณกัน เพื่อลดความสัมพันธ์เชิงพหุ (Multicollinearity) (Aikin & West, 1991) (โปรดดูภาคผนวก ข)

### ตารางที่ 8

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคตธรรมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านจิตใจทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน (N = 245)

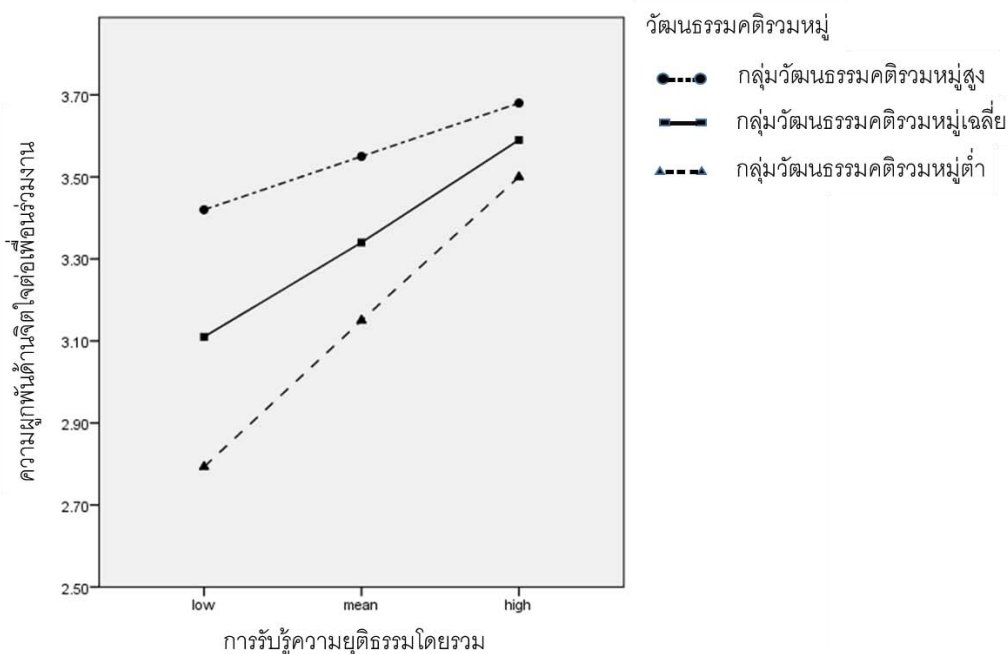
	องค์กร			หัวหน้า			เพื่อนร่วมงาน		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
constant	3.45	16.28	.000	3.06	65.64	.000	3.35	66.72	.00
Indus2	-.34	-1.48	.141						
Indus3	-.36	-1.48	.141						
Indus4	-.06	-.26	.793						
Indus5	-.10	-.32	.749						
Indus6	-.06	-.34	.736						
Indus7	-.49	-1.74	.083						
Indus8	-.13	-.59	.553						
Indus9	-.15	-.58	.562						
Indus10	-.35	-1.32	.187						
Indus11	-.57	-2.04	.043						
Indus12	-.25	-.96	.340						
Orgtenure	.00	1.60	.110						
Jtenure	-.00	-.33	.743						
OJ	.70	9.79	.000	.78	10.90	.000	.36	3.83	.000
COL	.19	2.44	.015	.10	1.30	.196	.35	3.65	.000
OJxCOL	-.13	-1.53	.128	-.03	-5.0	.617	-.29	-2.56	.011
	$R^2 = .45$			$R^2 = .40$			$R^2 = .22$		
	$F(16, 228) = 13.12, p = .00$			$F(3, 241) = 63.16, p = .00$			$F(3, 241) = 20.55, p = .00$		

หมายเหตุ: constant = ค่าคงที่; OJ คือ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม; COL คือ วัฒนธรรมคตริวมหมู่; OJ x COL คืออิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและวัฒนธรรมคตริวมหมู่; Indus1-12 คือ ประเภทอุตสาหกรรม 12 ประเภท ได้แก่ 1. อุตสาหกรรมบริการเกษตร, 2. อุตสาหกรรมการผลิต, 3. สาธารณูปโภค, 4. การเป็นตัวกลางทางการเงิน, 5. การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ, 6. การศึกษา, 7. การก่อสร้าง และอสังหาริมทรัพย์, 8. สาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์, 9. การค้าส่ง/ค้าปลีก, 10. โรงแรม และภัตตาคาร, 11. การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม, 12. อื่น ๆ; Orgtenure คือ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน; Jtenure คือ ระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลในตารางที่ 8 พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร ( $b = .70, p < .001$ ) หัวหน้า ( $b = .78, p < .001$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .36, p < .001$ ) กล่าวคือหากบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมโดยรวมจากองค์กรก็มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทางด้านจิตใจที่มีต่อทั้งองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1a ทั้งหมด (1ai, 1aii และ 1aiii)

อีกทั้งยังพบว่าวัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = .35, p < .001$ ) และหัวหน้างาน ( $b = .10, ns$ ) ซึ่งบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูงย่อมมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน แต่ไม่พบอิทธิพลทำนายความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้างาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 2ai แต่ไม่สนับสนุนสมมติฐาน 2c

นอกจากนั้นยังพบว่าวัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = -.29, p < .05$ ) ดังนั้นจึงตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple Slope Analysis โดยวิเคราะห์การถดถอยที่ค่าตัวแปรกำกับ (วัฒนธรรมคตริวมหมู่) ระดับสูง (Mean + 1SD) และที่ค่าตัวแปรกำกับ (วัฒนธรรมคตริวมหมู่) ระดับต่ำ (Mean - 1SD) และพล็อตกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ (Preacher, Curran, Bauer, 2006) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานโดย การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม x วัฒนธรรมคิตริวมหมู่

ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 1 พบว่า เมื่อวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = .53$ , 95% CI [.32-.74],  $t = 4.81$ ,  $p < .001$ ) ในขณะที่เมื่อวัฒนธรรมคิตริวมหมู่สูง ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = .19$ , 95% CI [-.05-.42],  $t = 1.59$ ,  $ns$ ) นั่นก็หมายความว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงานแตกต่างกันระหว่างบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ต่ำและสูง ซึ่งแสดงว่าหากบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ต่ำรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมจากองค์การต่ำก็จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานต่ำ แต่ถ้าหากบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ต่ำรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมจากองค์การสูงก็จะส่งผลให้บุคคลมีความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานสูงด้วยเช่นกัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสนับสนุนสมมติฐานที่ 3a<sub>iii</sub> นั่นคือ วัฒนธรรมคิตริวมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันที่มีต่อเพื่อนร่วมงานจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ต่ำกว่าวัฒนธรรมคิตริวมหมู่ที่สูง

## ตารางที่ 9

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคตริวมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ( $N = 245$ )

	องค์กร			หัวหน้า			เพื่อนร่วมงาน		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
constant	2.77	43.81	<.001	2.74	55.12	<.001	2.82	57.45	<.001
Orgtenure	.00	4.79	.000		-			-	
Jtenure	-.00	-2.78	.001						
OJ	.36	4.55	.000	.35	4.47	.000	.13	1.38	.170
COL	.23	2.35	.019	.29	2.85	.005	.40	4.35	.000
OJxCOL	.05	.21	.824	.16	.89	.375	.07	.45	.656
	$R^2 = .26$			$R^2 = .19$			$R^2 = .19$		

$$F(5, 239) = 12.22, p = .000 \quad F(3, 241) = 14.61, p = .000 \quad F(3, 241) = 14.61, p = .000$$

หมายเหตุ: constant คือ ค่าคงที่; Orgtenure คือ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน; Jtenure คือ ระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพปัจจุบัน; OJ คือ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม; COL คือ วัฒนธรรมคตริวมหมู่; OJ x COL คืออิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและวัฒนธรรมคตริวมหมู่

จากตารางที่ 9 พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร ( $b = .36, p < .001$ ) และหัวหน้า ( $b = .35, p < .001$ ) กล่าวคือหากบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมโดยรวมจากองค์กรก็มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทางด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กรและหัวหน้า แต่ไม่พบอิทธิพลทำนายความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1b แคบางส่วน ได้แก่ 1bi และ 1bii

นอกจากนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กร ( $b = .23, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $b = .29, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .40, p < .001$ ) ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 2bi, 2bii และ 2biii

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมคิรวมหมู่ไม่มีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ทั้งที่มีต่อองค์กร, หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงไม่พบผลสนับสนุนสมมติฐาน 3bi, 3bii และ 3biii

## ตารางที่ 10

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม วัฒนธรรมคิรวมหมู่ และ อิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ทั้งต่อองค์กร หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน (N = 245)

	องค์กร			หัวหน้า			เพื่อนร่วมงาน		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
constant	2.90	57.45	.000	2.66	52.19	.000	2.68	48.90	.000
OJ	.17	2.00	.047	.22	2.58	.010	.06	.59	.556
COL	.33	3.44	.001	.34	3.47	.001	.43	3.79	.000
OJxCOL	.08	.41	.682	.56	.38	.704	-.07	-.53	.595
	$R^2 = .12$			$R^2 = .12$			$R^2 = .09$		
	$F(3, 241) = 7.56, p = .000$			$F(3, 241) = 12.22, p = .000$			$F(3, 241) = 7.56, p = .001$		

หมายเหตุ. constant คือ ค่าคงที่; OJ คือ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม; COL คือ วัฒนธรรมคิรวมหมู่; OJxCOL คือ อิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและวัฒนธรรมคิรวมหมู่

จากตารางที่ 10 พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร ( $b = .17, p < .05$ ) และหัวหน้า ( $b = .22, p < .05$ ) กล่าวคือหากบุคคลรับรู้ได้ว่าตนได้รับความยุติธรรมโดยรวมจากองค์กรก็มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันทางด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กรและหัวหน้า แต่ไม่พบอิทธิพลทำนายความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1c แคบบางส่วน ได้แก่ 1ci และ 1cii

วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = .43, p < .001$ ) ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 2aii ในขณะที่ผลการวิเคราะห์กลับพบว่า วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร ( $b = .33, p < .01$ ) หัวหน้า ( $b = .34, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งต่างจากที่คณะผู้วิจัยคาดหวังไว้ เพราะบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรม

คติมรรวมหมู่สูงมีแนวโน้มที่จะคงอยู่เพราะต้องการรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสร้างความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในกลุ่มอย่างเหนียวแน่นมากกว่าที่จะคงอยู่เพราะผูกพันกับงานหรือหัวหน้า

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์หือทธิพลปฏิสัมพันธ์ พบว่าวัฒนธรรมคติมรรวมหมู่ไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านการคงอยู่ ทั้งที่มีต่อองค์กร, หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงไม่สามารถสนับสนุนสมมติฐาน 3ci, 3cii และ 3ciii



## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันที่มีต่อองค์การ หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานโดยมีวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่เป็นตัวแปรกำกับที่ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาแล้ว สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานได้ดังนี้

#### สมมติฐานข้อที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพัน

สมมติฐาน 1a การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ (1ai) หัวหน้า (1aii) และเพื่อนร่วมงาน (1aiii)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1a ในทุกกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ ( $b = .70, p < .001$ ) หัวหน้า ( $b = .78, p < .001$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .36, p < .001$ ) นั่นก็หมายความว่า ยิ่งบุคคลรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมจากองค์การ (เช่น กระบวนการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรม การแบ่งสรรรางวัลหรือปริมาณงานเหมาะสมกับผลงาน หัวหน้าปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเคารพหรือให้เกียรติ และการได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน) จะส่งผลให้บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทอุทิศตนให้แก่องค์การ มีความรู้สึกผูกพันเชิงอารมณ์ที่ประสงค์จะอยู่ในองค์การ ทำงานกับหัวหน้าคนปัจจุบัน และเพื่อนร่วมงานต่อไป เพราะอยากและเต็มใจที่จะอยู่หรือบุคคลมีความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Marzucco และคณะ (2014) พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่ (เช่น Marzucco et al., 2014) มักสำรวจแต่อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การเท่านั้น มิได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันด้านอื่น ๆ เช่น หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ทั้ง ๆ ที่นักวิจัยจำนวนหนึ่ง (Becker, 1992; Reichers, 1985) กล่าวว่า งานวิจัยด้านการผูกพันควรศึกษาความผูกพันหลาย ๆ เป้าหมาย เช่น องค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงต่อยอดองค์ความรู้ด้านความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การด้านจิตใจโดยพบว่าเมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ก็จะมีแนวโน้มสร้างความผูกพันต่อหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานด้วยเช่นกัน มิได้รู้สึกผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งตรงกับทฤษฎีสนาม (Field theory) ของ Lewin (1943) ซึ่งกล่าวว่า บุคคลหรือเป้าหมายที่มีความใกล้ชิดกับบุคคลกร เช่น หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน มักมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดซึ่งอาจส่งอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลกร

สมมติฐาน 1b การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ (1bi) หัวหน้า (1bii) และเพื่อนร่วมงาน (1biii)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1b เพียง 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ องค์การ (1bi) และหัวหน้า (1bii) กล่าวคือ การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ ( $b = .36, p < .001$ ) และหัวหน้า ( $b = .34, p < .001$ ) นั่นก็หมายความว่ายิ่งบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับจากความยุติธรรมโดยรวมจากองค์การ (เช่น กระบวนการประเมินผลการมีความยุติธรรม การแบ่งสรรรางวัลหรือปริมาณงานเหมาะสมกับผลงาน หัวหน้าปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเคารพหรือให้เกียรติ และการได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน) จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องคงอยู่ มีความผูกพันเชิงหน้าที่ที่จะอยู่กับองค์การ หัวหน้าต่อไป เพราะคิดว่าควรอยู่เพื่อความเหมาะสมเชิงจริยธรรมหรือบุคคลมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ และหัวหน้า

แต่ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน 1biii ที่ว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงานอธิบายตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ที่กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความพึงพอใจ/ยินดีระหว่างกันด้วยความเชื่อในหลักการตอบแทนซึ่งกันและกัน (reciprocity) บนพื้นฐานของบรรทัดฐานทางจริยธรรม ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์ ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องได้ (เช่น คำชม การให้เกียรติ) จากองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวม (การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การแบ่งสรรผลประโยชน์ ปฏิสัมพันธ์ และการได้รับข้อมูล) จัดเป็นแหล่งการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับองค์การ หรือบุคลากรกับหัวหน้า คือ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการและด้านการแบ่งสรรผลประโยชน์ทั้งสองด้านนี้จัดเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับองค์การ ส่วนการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ และการได้รับข้อมูลทั้งสองด้านนี้จัดเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคลากรกับหัวหน้า ดังนั้นเมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมจึงส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ และหัวหน้าเพียงแค่ 2 กลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่ไม่ได้ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ การที่พบเพียงอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การและหัวหน้าเท่านั้น อาจจะเป็นเพราะว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานนั้น สะท้อนถึงการที่บุคลากรปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์การเพราะรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบหรือหน้าที่ที่จะต้องภักดีและตอบแทนต่อองค์การ หรือบุคคลเป้าหมาย ที่ลงทุนลงแรงกับตน (Meyer & Allen, 1991) ดังนั้น จึงอาจเป็นไปได้ว่าเมื่อบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับจากองค์การและหัวหน้าปฏิบัติกับตนอย่างยุติธรรม จึงรู้สึกว่าตนควรคงอยู่ในองค์การเพื่อความสัมพันธ์นั้นไว้

สมมติฐาน 1c การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ (1ci) หัวหน้า(1cii) และเพื่อนร่วมงาน (1ciii)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 1c เพียง 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ องค์การ (1ci) และหัวหน้า (1cii) กล่าวคือการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ ( $b = .17, p < .05$ ) และหัวหน้า ( $b = .22, p < .01$ ) นั่นก็หมายความว่าบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับจากความยุติธรรมโดยรวมจากองค์การ (เช่น กระบวนการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรม การแบ่งสรรรางวัลหรือปริมาณงานเหมาะสมกับผลงาน หัวหน้าปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเคารพหรือให้เกียรติ และการได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน) จะส่งผลให้บุคคลรู้สึกว่าจะต้องคงอยู่ในความสัมพันธ์ เพราะว่าการออกจากองค์การจะต้องสูญเสียต้นทุน หรือผลประโยชน์มากหากต้องออกจากองค์การหรือไม่ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าคนเดิม หรือบุคคลมีความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อองค์การ และหัวหน้าอธิบายตามทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, 1965) ที่กล่าวว่า บุคคลมักคำนวณอัตราการลงทุน และผลลัพธ์ของตน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนที่คนอื่นได้หากบุคคลรับรู้ว่าคุณค่าเกิดความยุติธรรมโดยรวม (การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการการแบ่งสรรผลประโยชน์ ปฏิสัมพันธ์ และการได้รับข้อมูล) ซึ่งองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมเป็นการคิดคำนวณอัตราการลงทุน และผลลัพธ์ของบุคคลระหว่างสิ่งที่ตนเองได้ลงทุนให้แก่องค์การกับสิ่งที่ตนเองได้รับจากองค์การ หรือสิ่งที่ตนเองลงทุนให้แก่หัวหน้ากับสิ่งที่ตนเองได้รับจากหัวหน้าเท่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นเหตุผลที่ผลการวิจัยพบอิทธิพลทางบวกต่อกลุ่มเป้าหมายเพียงแค่ 2 กลุ่ม (องค์การ และหัวหน้า) ดังนั้นผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน 1ciii ที่ว่าการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐาน 2a วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ (2ai) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (2aii) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (2aiii) ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

ผลการวิจัยสนับสนุน 2a ในทุกด้านของความผูกพันที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ( $b = .35, p < .001$ ) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $b = .43, p < .001$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $b = .40, p < .001$ ) ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน นั่นก็หมายความว่า ยิ่งบุคคลมีคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูงก็จะรู้สึกมีความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่และด้านบรรทัดฐานต่อเพื่อนร่วมงานสูง ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า ความผูกพันของคนในสังคมคตริวมหมู่มักเกิดจากความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานมากกว่าตัวงาน (Bochner & Hejke, 1994; Palilil, Hom, & Griffeth, 1991) แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อคนภายในกลุ่มสำหรับบุคคลในสังคมคตริวมหมู่จะไปสู่ความผูกพันที่มีต่อทีมงาน ซึ่งงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยพบว่าวัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับ

ความผูกพันด้านจิตใจ ( $\beta = .30, p < .001$ ) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $\beta = .22, p < .001$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $\beta = .18, p < .001$ )

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าวัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ต่อองค์การ ( $b = .33, p < .01$ ) และหัวหน้า ( $p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งต่างจากที่คณะผู้วิจัยคาดหวังไว้ เพราะบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูงมีแนวโน้มที่จะคงอยู่เพราะต้องการรักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากกว่าที่จะคงอยู่เพราะคำนวณถึงผลได้ผลเสียที่ตนได้จากองค์การหรือหัวหน้า แต่งานวิจัยนี้กลับพบว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูงก็มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ในองค์การต่อเพราะต้องการรักษาผลประโยชน์หรือความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์การและหัวหน้าด้วยเช่นกัน ซึ่งอาจอธิบายโดยทฤษฎีสถาน (Field theory) ของ Lewin (1943) ซึ่งกล่าวว่า บุคคลหรือเป้าหมายที่มีความใกล้ชิดกับบุคลากร เช่น หัวหน้างาน หรือหัวหน้า มักมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดซึ่งอาจส่งอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากร

แม้ว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูงมักจะผูกพันและคงอยู่ในองค์การบนพื้นฐานของหน้าที่และศีลธรรมที่ควรทำมากกว่าการคำนวณถึงผลประโยชน์ (Hofstede, 1984) แต่บุคคลที่มีวัฒนธรรมแบบคตริรวมหมู่มักจะตระหนักถึงการกระทำของตนและมีความเชื่อว่าตนอาจจะมีทางเลือกอื่น ๆ น้อยหากต้องออกจากองค์การ หรือกลุ่มที่ตนทำงานด้วยไป (Bochner & Hesketh, 1994) จึงอาจทำให้ต้องคงอยู่กับองค์การ หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานต่อไปเพราะกลัวจะเสียผลประโยชน์หรือความสัมพันธ์ที่มีอยู่ไป

สมมติฐาน 2b วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ (2bi) หัวหน้างาน (2bii) และเพื่อนร่วมงาน (2biii)

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน 2b ในทุกกลุ่มเป้าหมาย กล่าวคือ วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ( $b = .23, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $b = .29, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .40, p < .001$ ) นั่นก็หมายความว่า ถ้าบุคคลมีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูงก็จะมี ความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานสูงไปด้วย ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า บุคคลในสังคมคตริรวมหมู่มีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากกว่าด้านจิตใจหรือด้านการคงอยู่ Bochner และ Hesketh (1994) กล่าวว่า บุคคลในสังคมคตริรวมหมู่มีศีลธรรมและการระบุด่วนทางสังคมกับองค์การมากกว่าบุคคลในสังคมปัจเจกนิยม Triandis และคณะ (1988a) กล่าวว่าความผูกพันของบุคคลในสังคมคตริรวมหมู่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของภาระหน้าที่เนื่องจากความผูกพันด้านบรรทัดฐานนั้นมีพื้นฐานมาจากหน้าที่และศีลธรรม งานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวซึ่งพบว่า วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ( $\beta = .14, p < .01$ ) หัวหน้า ( $\beta = .16, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .18, p < .001$ )

สมมติฐาน 2c วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานนี้ กล่าวคือ วัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้างาน ( $b = .10, ns$ ) ผลการวิจัยที่ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่พบว่าวัฒนธรรมคตริวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .20, p < .01$ ) นั่นก็อาจเป็นเพราะว่าความใกล้ชิดที่บุคลากรมีต่อหัวหน้า ทำให้บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมด้านคตริวมหมู่สูงจะสร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้าและรู้สึกหัวหน้าเปรียบเสมือนสมาชิกกลุ่มของตน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสังคมไทยยังมีจัตวาชั้นทำให้บุคคลที่อยู่ในระดับหัวหน้าเปรียบเสมือนบุคคลอีกชั้นหนึ่ง ทำให้ไม่อาจมองหัวหน้างานให้อยู่ในระดับกลุ่มเดียวกันระดับเดียวกันได้ ซึ่งทำให้ไม่พบผลอิทธิพลทำนายความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้าได้มากเท่ากับเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานข้อที่ 3a วัฒนธรรมคตริวมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร (3ai), หัวหน้า (3aii) และเพื่อนร่วมงาน (3aiii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่ต่ำกว่าวัฒนธรรมคตริวมหมู่ที่สูง

ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3aiii คือ พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคตริวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $b = -.29, p < .05$ ) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้ที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่ที่ต่ำรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมสูงก็จะยังมีความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงานในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจต่อเพื่อนร่วมงานในผู้ที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูง ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของสิ่งตอบแทน (Instrumental Perspective) ที่กล่าวว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมปัจเจกนิยมสูงหรือคตริวมหมู่ต่ำมักให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของตนเองและให้ความสำคัญกับความยุติธรรม (Adams, 1965; Blau, 1964; Foa & Foa, 1974, 1980; Homans, 1961, 1974; Thibaut & Walker, 1975, 1978) ดังนั้นเมื่อบุคคลเหล่านี้มักจะไม่ต้องการรับรู้ความยุติธรรม นั่นคือ หากตนถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมมากยิ่งขึ้นเท่าไรก็จะยิ่งตอบแทนกลับทางบวกมากยิ่งขึ้นเท่านั้น ในขณะที่บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริวมหมู่สูงจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่ม และความกลมเกลียวเป็นสำคัญ จึงทำให้อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมต่อเจตคติหรือพฤติกรรมการทำงานน้อยกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมปัจเจกนิยมสูง (Marcus & Kitayama, 1991)

นอกจากนี้ สาเหตุที่พบเพียงอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมด้านคตริวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงานเท่านั้น แต่ไม่พบในความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กรและหัวหน้า อาจจะเป็นเพราะว่า บุคคลที่มีคะแนนคตริวมหมู่ต่ำ (ปัจเจกนิยม

สูง) มักจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกผูกพันทางจิตใจในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก และเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ (เช่น เพื่อนร่วมงาน) มากกว่า องค์การ หรือหัวหน้า (Clugston et al., 2000)

สมมติฐานข้อที่ 3b วัฒนธรรมคตินิยมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ที่มีต่อองค์การ (3bi), หัวหน้า (3bii) และเพื่อนร่วมงาน (3biii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ต่ำกว่าวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ที่สูง

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ต่อความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน นั่นก็คือ ไม่พบความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมสูงและต่ำ ในอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานรวม แต่พบเพียงอิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ และหัวหน้า ซึ่งอาจอธิบายได้โดยทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau 1964; Gouldner, 1960) ที่กล่าวว่าบุคคลมักยินดีที่จะแลกเปลี่ยนหรือตอบแทนซึ่งกันและกันบนพื้นฐานขอบรรทัดฐานทางจริยธรรม ซึ่งอาจเป็นไปได้ที่ไม่ว่าบุคคลจะมีคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมสูงหรือต่ำก็มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม เมื่อรับรู้ว่าองค์การ หรือหัวหน้า ปฏิบัติต่อตนเองอย่างยุติธรรมหรือให้เกียรติ จึงรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตนควรตอบแทนด้วยการคงอยู่ในองค์การและคงความสัมพันธ์กับหัวหน้า

อย่างไรก็ตาม การที่งานวิจัยนี้พบเพียงอิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมและวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การและหัวหน้านั้น อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับส่วนใหญ่ที่พบขนาดของอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ ซึ่งควรต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อพบอิทธิพลกำกับ (Fox, Spector & Miles, 2001)

สมมติฐานข้อที่ 3c วัฒนธรรมคตินิยมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านการคงอยู่ ที่มีต่อองค์การ (3ci), หัวหน้า (3cii) และเพื่อนร่วมงาน (3ciii) โดยอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมที่มีต่อความผูกพันจะสูงเมื่อคะแนนวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ต่ำกว่าวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ที่สูง

ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ โดยที่ไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ต่อความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมกับความผูกพันด้านการคงอยู่ อาจอธิบายได้โดยทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau 1964; Gouldner, 1960) เช่นเดียวกัน บุคคลจะคงอยู่กับองค์การเนื่องจากได้เปรียบเทียบระหว่างผลดี-ผลเสียของการที่จะต้องออกจากองค์การ หัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานแล้ว การให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับนั้นอาจเป็นความคิดหลักของบุคคลไม่ว่าจะมีคะแนน

วัฒนธรรมคิริมมูที่สูงหรือต่ำก็ตาม หากรู้สึกว่าคุณเองได้รับความยุติธรรมที่ไม่เพียงพอ หรือผลประโยชน์ที่ได้รับนั้นไม่มีความยุติธรรมก็จะมีคามผูกพันด้านการคงอยู่ต่ำ

อย่างไรก็ตาม อย่างที่กล่าวข้างต้นว่า งานวิจัยนี้พบเพียงอิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและวัฒนธรรมคิริมมูต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ แต่ไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคิริมมูต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านการคงอยู่ อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับนั้นมักต้องอาศัยกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพื่อที่จะพบอิทธิพลกำกับ (Fox et al., 2001) ดังนั้นงานวิจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรม วัฒนธรรมด้านปัจเจกนิยม-คิริมมูและความผูกพันในองค์การอื่น ๆ ต่อไปอาจพบผลการวิเคราะห์ที่แตกต่างออกไป

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่เป็นตัวแปรกำกับ

#### สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานข้อที่ 1** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพัน

**สมมติฐาน 1a** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร (1ai) หัวหน้า (1aii) และเพื่อนร่วมงาน (1aiii)

**สมมติฐาน 1b** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร (1bi) หัวหน้า (1bii) และเพื่อนร่วมงาน (1biii)

**สมมติฐาน 1c** การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร (1ci) หัวหน้า (1cii) และเพื่อนร่วมงาน (1ciii)

**สมมติฐานข้อที่ 2** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพัน

**สมมติฐาน 2a** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ (2ai) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (2aii) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (2aiii) ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

**สมมติฐาน 2b** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์กร (2bi) หัวหน้างาน (2bii) และเพื่อนร่วมงาน (2biii)

**สมมติฐาน 2c** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า

**สมมติฐานข้อที่ 3** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความผูกพัน

**สมมติฐาน 3a** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร (3ai) หัวหน้า (3aii) และเพื่อนร่วมงาน (3aiii)

**สมมติฐาน 3b** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร (3bi) หัวหน้า (3bii) และเพื่อนร่วมงาน (3biii)

**สมมติฐาน 3c** วัฒนธรรมคตินิยมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร (3ci) หัวหน้า (3cii) และเพื่อนร่วมงาน (3ciii)



## เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

1. แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ทำ หน่วยงานสังกัด ตำแหน่งประเภทธุรกิจที่ทำงานอยู่ รายได้ต่อเดือนระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ

2. มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรม ของ Colquitt (2001)

3. มาตรฐานความผูกพัน ของ Clugston และคณะ (2000)

4. มาตรฐานวัฒนธรรมปัจเจกนิยม-คตินิยมหมู่ ของ Clugston และคณะ (2000)

## วิธีการดำเนินงานวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานที่ทำงานในองค์กรของภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ทั้งชายและหญิงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คนและใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบวิธีการคัดเลือกแบบบังเอิญ (Accidental Selection) และวิธีการคัดเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Selection) โดยนำเครื่องมือในการวิจัยที่ผ่านการทดสอบคุณภาพแล้วนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

## การวิเคราะห์ข้อมูล หรือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ต้องการศึกษาเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรกับความผูกพันโดยมีวัฒนธรรมคตินิยมหมู่เป็นตัวแปรกำกับ โดยการใช้โปรแกรม SPSS และ Process ในการวิเคราะห์สถิติ ดังนี้

1. เตรียมพร้อมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ความผูกพันทั้ง 9 ด้าน และวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ เพื่อตรวจสอบค่า missing values, mean, standard deviation, skewness และ kurtosis

2. ทดสอบค่าสุดโต่งหรือค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของแต่ละบุคคลเพื่อคัดกรองข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ โดยใช้การวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ )

3. ทดสอบค่าความเที่ยงของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ความผูกพัน 9 ด้าน และวัฒนธรรมคตินิยมหมู่

4. ทดสอบความแปรปรวนของประเภทอุตสาหกรรมด้วยสถิติ One way ANOVA เพื่อพิจารณาว่าควรนำตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทำนายความผูกพันแต่ละด้านหรือไม่

5. ทดสอบความแตกต่างของความผูกพันทั้ง 9 ด้าน ระหว่างเพศ ด้วยสถิติ Independent Samples *t*-test เพื่อพิจารณาว่าควรนำตัวแปรเพศมาเป็นตัวแปรควบคุมเมื่อทำนายความผูกพันแต่ละด้านหรือไม่

6. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (Moderated Regression Analysis) โดยโปรแกรม Process ตามแนวคิดของ Hayes (2013)

## ผลการวิจัย

1. การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ ( $b = .70, p < .001$ ) หัวหน้า ( $b = .78, p < .001$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .36, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ ( $b = .36, p < .001$ ) และหัวหน้า ( $b = .35, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ ( $b = .17, p < .05$ ) และหัวหน้า ( $b = .22, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจ ( $b = .35, p < .001$ ) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ( $b = .43, p < .001$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ( $b = .40, p < .001$ ) ที่มีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีความอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ( $b = .23, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $b = .29, p < .01$ ) และเพื่อนร่วมงาน ( $b = .40, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้างาน ( $b = .10, ns$ ) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

7. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ( $b = -.29, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแต่ไม่พบว่าอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์การและหัวหน้า

8. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ทั้งที่มีต่อองค์การ, หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

9. วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านการคงอยู่ ทั้งที่มีต่อองค์การ, หัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน

### ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันที่มีต่อองค์กร หัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน แต่กลับพบอิทธิพลหลักของวัฒนธรรมคตินิยมหมู่และการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมต่อความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร หัวหน้าและเพื่อนร่วมงานมากกว่าอิทธิพลกำกับซึ่งอาจเป็นเพราะงานวิจัยที่วิเคราะห์อิทธิพลกำกับมักพบขนาดอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำจึงจำเป็นต้องอาศัยขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่เพื่อพบอิทธิพลกำกับ (Fox et al., 2001)

2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (61.2%) แต่จากผลการวิเคราะห์ Independent-Samples *t*-test ไม่พบความแตกต่างระหว่างเพศหญิง ( $N = 150$ ) และเพศชาย ( $N = 95$ ) ในตัวแปรความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ และในตัวแปรวัฒนธรรมคตินิยมหมู่ (โปรดดูภาคผนวก ข)

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัย

1. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาอิทธิพลกำกับของตัวแปรความแตกต่างระหว่างบุคคลทางวัฒนธรรมด้านอื่น ๆ เช่น ระยะห่างทางอำนาจ (power distance) ความเป็นชาย-หญิง (masculinity and femininity) เป็นต้น

2. งานวิจัยในอนาคตควรศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมกับตัวแปรเจตคติในการทำงานด้านอื่น ๆ เช่น ความตั้งใจที่จะออกจากงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นต้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

บริษัท เฮย์กรุ๊ป ประเทศไทย (2013). ตลาดแรงงานเปลี่ยนไปองค์กรยุคใหม่ต้องจ้างพนักงาน. ค้นเมื่อ 12

พฤศจิกายน 2557, จากบริษัท เฮย์กรุ๊ป ประเทศไทยเว็บไซต์ :

<http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294>

ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร. (2013). อัตราการลาออกของพนักงาน ยิ่งน้อยยิ่งดีจริงหรือ. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน

2557, จาก <http://prakal.wordpress.com/2013/01/25/อัตราการลาออกของพนักงาน>

ธันวา จุลชาติ.(2013). ตลาดแรงงานเปลี่ยนไปองค์กรยุคใหม่ต้องจ้างพนักงาน. ค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2557,

จากบริษัท เฮย์กรุ๊ป ประเทศไทยเว็บไซต์ :

<http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294>

### ภาษาอังกฤษ

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press. 2, 267-299.

Aiken, L., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

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.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Bennett, H., & Durkin, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 126-146.

- Berry. (1976)., Gaines.(1997)., Georgas et al. (2001)., Hofstede. (1980)., Kashima et al. (1995)., Kohn. (1969).,Realo. (1997).,Triandis. (1989).,Triandis. (1995). Cited in Triandis, H. C., &Gelfand, M. (2012). A theory of individualism and collectivism. *Handbook of social psychological theories*, 2, 498-520.
- Blau, P. (1964). Exchange, and power in social life. New York: John Wiley & Sons.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a cultural diverse work group.*Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Clugston, M., Howell, J. & Dorfman, P. (2000). Does cultural socialization predict multiple based and foci of commitment? *Journal of management*, 26(1), 5-30.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425– 445.
- Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28(5), 591-610.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, NY: Plenum Press
- Dixit, V., Bhati, M. (2012). A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6), 34-51.
- Earley, P. Christopher, & Cristina B. Gibson. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3): 265-304.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*, 185-195.
- Folger, R. G., & Folger, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). sage publications.
- Forret, M., & Love, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248-260.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward Allocation and Culture A Meta-Analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 251-268.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behaviour (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Fudge, R.S., Schlacter, J.L., (1999). Motivating employees to act ethically: an expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295–304.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479-514.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, moderation, and conditional process analysis: A Regression-based approach*. NY: The Guilford Press.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede. (1980). Cited in Cho, T., & Yoon, S. (2009). Human Resource Management, Individualism-Collectivism, and Individual Performance among Public Employees: A Test of the Main and Moderating Effects.
- Hofstede. (1980)., Blader., Chang., & Tyler. (2001)., Schwartz. (1999)., Ren. (2007). Cited in Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

- Hofstede. (1984). Cited in Gouveia, V. V., & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: their relation to macro-social and macro-economic variables<sup>1</sup>. *Psicothema*, 12(Suplemento), 25-33.
- Homans, G. (1958). Social Behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- Hsu, C., & Lin, J. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence, and knowledge sharing Motivation. *Information & Management*, 45(1), 65–74.
- Kagitcibasi, C. (1994). A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation.
- Kals, E., & Jiranek, P. (2012). *Organizational Justice* (pp. 219-235). Springer Berlin Heidelberg.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916.
- Kim, H. (2009). "Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory". Retrieved from [Online] Available: <http://www.allacademic.com/>(Retrieved from 15th of May 2009).
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford press.



- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of criminal justice*, 31(2), 155-168.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures.
- Lim, V. K. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, 56, 88.
- Malik, M. E., (2011). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan. *Journal of Research in Business*, 1(9), 92-98.
- Marcus, R. M., & Kitayama, S. (1991). Culture and self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., Roeck, K., Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *Rev. Eur. Psychol. Appt.* 64, 289–298.
- Maslov, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194.
- Memduhoglu, H. B., & Yildiz, A. I. (2014). Developing the organisational justice scale and examining teachers' and school administrators' views about organisational justice in primary schools. *MIER Journal of Educational Studies, Trends and Practices*, 4(1).

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism–collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover (Vol. 153). New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224 – 247.
- Mueller, C. W., Iverson, R. D., & Jo, D. G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of US and South Korean teachers. *Human Relations*, 52(7), 869-893.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Permarupan, E. Y., Saufi, R.A., Kasim, R.S., & Balakrishnan, B.K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interaction effects in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437-448.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., & Doughty, H. A. (1999). Managing knowledge: Building blocks for success.
- Probst, T.M., Carnevale, P.J., Triandis, H.C., 1999. Cultural values in intergroup and single group social dilemmas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 171-191.
- Ramamoorthy, N. & Carroll, S.J. (1998). Individualism/Collectivism Orientations and Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices. *Human Relations*, 51(5), 571-588.
- Ramamoorthy, N. & Flood, P.C. (2002). Employee Attitudes and Behavioral Intentions: A Test of the Main and Moderating Effects of Individualism-Collectivism Orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management, 32*(2), 299-322.
- Sama, L. M., & Papamarcos, S. D. (2000). Hofstede's IC dimension as predictive of allocative behaviors: a meta-analysis. *International Journal of Value-Based Management, 13*(2), 173-188.
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. Sage Publications, Inc.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures A Meta-Analytic Review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.
- Singelis. (1995)., Triandis., & Gelfand. (1998). Cited in Ghosh, A. (2012). Individualist-Collectivist Orientations and Achievement Value in College Students. *Journal of Transpersonal Research, 4*(1), 39.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Syaebani, M. I., & Sobri, R. R. (2013). Relationship between Organizational Justice Perception and Engagement in Deviant Workplace Behavior. *The South East Asian Journal of Management, 5*(1), 37-50.
- Tae-Won Moon, Won-Moo Hur, Sung-Hoon Ko, Jae-Woo Kim, & Sung-Won Yoon. (2014), "Bridging corporate social responsibility and compassion at work", *Career Development International, 19*(1), 49 – 72.
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. CROSS CULTURAL RESEARCH AND METHODOLOGY SERIES-SAGE-, 18, 41-41.
- Triandis, H. C., McCusker, C., & Hui, H. C. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(5), 1006–1020.

- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 171-204.
- Vandello, J.A. & Cohen, D. (1999). Patterns of Individualism and Collectivism across the United States. *Journal of Personality & Social Psychology*, 77(2), 279-292.
- Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557-568.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection?. *Human Relations*, 50(6), 727 – 749.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

## แบบสำรวจความคิดเห็นในการทำงาน

### คำชี้แจง

แบบสำรวจชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของคนทำงานในองค์กรไทย ซึ่งเป็นโอกาสให้ท่านได้สำรวจความคิดเห็นของท่านในด้านการทำงานมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษาวิจัยของนิสิตคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น โปรดตอบแบบสำรวจทุกข้อ และตอบตรงตามความรู้สึกของตัวท่านมากที่สุด (ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด) คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและจะไม่ส่งผลใดๆต่อตัวท่าน และองค์การของท่านทั้งสิ้น ทั้งนี้การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นในลักษณะของการวิเคราะห์ภาพรวมและไม่มีการแสดงข้อมูลรายบุคคล

### ส่วนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความและเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน (โปรดตอบให้ครบทุกข้อ)

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่ามัธยมปลาย  มัธยมปลาย/เทียบเท่า

ปริญญาตรี/เทียบเท่า  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ลักษณะงานที่ทำ  งานประจำ (Full-time)  งานชั่วคราว (Part-time)

งานเป็นกะ (Shift-work)  อื่นๆ โปรดระบุ .....

5. หน่วยงานที่สังกัด  ภาครัฐ  ภาคเอกชน  รัฐวิสาหกิจ

อื่นๆ โปรดระบุ .....

6. ตำแหน่ง  พนักงาน/ลูกจ้างทั่วไป  หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก

ผู้จัดการ/บริหารระดับสูง  อื่นๆ โปรดระบุ .....



7. ท่านทำงานอยู่ในธุรกิจประเภทใด

- อุตสาหกรรมการเกษตร (เช่น เกษตรกรรม, ป่าไม้, ประมง)
- อุตสาหกรรมการผลิต (เช่น ผลิตภัณฑ์อาหาร, เครื่องแต่งกาย, เครื่องจักร, ยาสูบ, สิ่งทอ, กระดาษ, การพิมพ์, โฆษณา, วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ, เคมีภัณฑ์, โลหะ, ยานยนต์, เฟอร์นิเจอร์, อุปกรณ์วิทยุโทรทัศน์ และการสื่อสาร ฯลฯ)
- สาธารณูปโภค (เช่น ไฟฟ้า, การประปา, พลังงาน)
- การเป็นตัวกลางทางการเงิน (เช่น ธนาคาร, ประกันภัย)
- การบริหารราชการ และการป้องกันประเทศ (เช่น ข้าราชการ, ตำรวจ, ทหาร)
- การศึกษา (เช่น มหาวิทยาลัย, โรงเรียน)
- การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (เช่น การซื้อ-ขาย, ให้เช่า, พัฒนาที่ดิน, และสิ่งก่อสร้าง)
- ด้านสาธารณสุข และสังคมสงเคราะห์ (เช่น โรงพยาบาล, หันตกรรม, สัตวแพทย์, งานสังคมสงเคราะห์)
- การค้าส่ง/ค้าปลีก
- โรงแรม และภัตตาคาร
- การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม (เช่น การไปรษณีย์, โทรคมนาคม, กิจการด้านธุรกิจการท่องเที่ยว)
- อื่นๆ โปรดระบุ .....

8. รายได้ต่อเดือน

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 15,000 | <input type="checkbox"/> 15,001-25,000 | <input type="checkbox"/> 25,001-35,000 |
| <input type="checkbox"/> 35,001-45,000   | <input type="checkbox"/> 45,001-55,000 | <input type="checkbox"/> 55,001-65,000 |
| <input type="checkbox"/> 65,001-75,000   | <input type="checkbox"/> 75,001-85,000 | <input type="checkbox"/> 85,001 ขึ้นไป |

7. ท่านทำงานในองค์การหรือบริษัทนี้มานาน ..... ปี/เดือน

8. ท่านทำงานอาชีพนี้มานาน ..... ปี/เดือน

## ส่วนที่ 2

### ตอนที่ 1

คำชี้แจง: ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อและวงกลมล้อมรอบหมายเลข “1, 2, 3, 4, 5” ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเพียงหมายเลขเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

ในข้อคำถามต่อไปนี้ คำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง “ผลลัพธ์ที่ท่านได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น” ส่วนคำว่า “กระบวนการ” หมายถึง “กระบวนการต่าง ๆ ที่หัวหน้าคนปัจจุบันของท่านใช้ตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน ผลประโยชน์การเลื่อนตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

โปรดใช้มาตรประมาณค่าข้างล่างเพื่อแสดงความรู้สึของท่านต่อข้อความดังต่อไปนี้

ให้วงกลมรอบตัวเลข 1 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านระดับน้อยมาก

ให้วงกลมรอบตัวเลข 2 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านระดับน้อย

ให้วงกลมรอบตัวเลข 3 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านระดับปานกลาง

ให้วงกลมรอบตัวเลข 4 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านระดับมาก

ให้วงกลมรอบตัวเลข 5 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านระดับมากอย่างยิ่ง

ระดับไหนที่.....	ระดับ น้อย มาก 1	ระดับ น้อย 2	ระดับ ปาน กลาง 3	ระดับ มาก 4	ระดับมาก อย่างยิ่ง 5
1. คุณสามารถแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างกระบวนการเหล่านั้น	1	2	3	4	5
2. คุณมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้น	1	2	3	4	5
3. กระบวนการเหล่านั้นถูกใช้อย่างคงเส้นคงวา	1	2	3	4	5
4. กระบวนการเหล่านั้นปราศจากความลำเอียง/อคติ	1	2	3	4	5
5. กระบวนการเหล่านั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ	1	2	3	4	5

ระดับไหนที่.....	ระดับ น้อย มาก 1	ระดับ น้อย 2	ระดับ ปาน กลาง 3	ระดับ มาก 4	ระดับมาก อย่างยิ่ง 5
6. คุณสามารถเรียกร้องถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้น	1	2	3	4	5
7. กระบวนการเหล่านั้นรักษามาตรฐานทางจริยธรรมและ ศีลธรรม	1	2	3	4	5
8. ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่คุณทุ่มเท ให้กับงาน	1	2	3	4	5
9. ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับงานที่คุณทำเสร็จ	1	2	3	4	5
10. ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่คุณทุ่มเทให้องค์กร	1	2	3	4	5
11. ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคุณ	1	2	3	4	5
12. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่าง สุภาพ	1	2	3	4	5
13. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่าง ให้เกียรติ	1	2	3	4	5
14. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณด้วย ความเคารพ	1	2	3	4	5
15. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณอดกลั้นที่จะไม่พูด หรือวิจารณ์เกี่ยวกับคุณอย่างไม่เหมาะสม	1	2	3	4	5
16. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณพูดคุยสื่อสารกับ คุณอย่างตรงไปตรงมา	1	2	3	4	5
17. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณอธิบายถึง กระบวนการต่าง ๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน	1	2	3	4	5
18. คำอธิบายของหัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณที่ เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ มีเหตุผล	1	2	3	4	5
19. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณบอกรายละเอียดเกี่ยวกับ กระบวนการต่าง ๆ ได้ทันเวลา	1	2	3	4	5
20. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณดูเหมือนที่จะ สื่อสารตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของคุณ	1	2	3	4	5

## ตอนที่ 2

คำชี้แจง: ข้อคำถามต่อไปนี้แสดงถึงความรู้สึกที่ท่านมีเกี่ยวกับองค์การที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน โปรดใช้มาตรประมาณค่าข้างล่างเพื่อแสดงความรู้สึกของท่านต่อข้อความดังต่อไปนี้

ให้วงกลมรอบตัวเลข 1 หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ให้วงกลมรอบตัวเลข 2 หากท่านไม่เห็นด้วย

ให้วงกลมรอบตัวเลข 3 หากท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเท่า ๆ กัน

ให้วงกลมรอบตัวเลข 4 หากท่านเห็นด้วย

ให้วงกลมรอบตัวเลข 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเท่า ๆ กัน 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5
1. ฉันจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลือในอาชีพของฉันกับองค์การนี้	1	2	3	4	5
2. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับองค์การของฉันกับบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
3. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์การนี้เป็นปัญหาของฉัน	1	2	3	4	5
4. องค์การนี้มีความหมายกับฉันอย่างมาก	1	2	3	4	5
5. ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์การนี้	1	2	3	4	5
6. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่	1	2	3	4	5
7. การย้ายจากองค์การหนึ่งไปอีกองค์การหนึ่ง ดูเหมือนจะเป็นการผิดจรรยาบรรณ	1	2	3	4	5
8. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะไม่รู้สึกดีที่ต้องลาออกจากองค์การของฉัน	1	2	3	4	5
9. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับองค์การนี้	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย เท่า ๆ กัน 3	เห็น ด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
10. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของความภักดีต่อองค์กรเดียว	1	2	3	4	5
11. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้คือการขาด ทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
12. การที่ฉันอยู่กับองค์กรในตอนนี้ เป็นเรื่องของความจำ เป็นมากพอๆกันกับความต้องการ	1	2	3	4	5
13. ฉันรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไป ที่จะพิจารณาไปจาก องค์กรนี้	1	2	3	4	5
14. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะ องค์กรอื่นอาจไม่เสนอผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับ จากที่นี่	1	2	3	4	5
15. การลาออกจากองค์กรในอนาคตอันใกล้อาจส่งผล เสียหายอย่างมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
16. ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับหัวหน้าปัจจุบันของฉัน	1	2	3	4	5
17. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าของฉันกับ บุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
18. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาของหัวหน้าเป็นปัญหาของฉัน	1	2	3	4	5
19. การได้ทำงานกับหัวหน้าของฉัน มีความหมายกับฉันอย่าง มาก	1	2	3	4	5
20. ฉันรู้สึกผูกพันกับหัวหน้าของฉัน	1	2	3	4	5
21. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อหัวหน้าของตนเสมอ	1	2	3	4	5
22. การเปลี่ยนหัวหน้า ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับฉัน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย เท่า ๆ กัน 3	เห็น ด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
23. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะรู้สึกไม่ ถูกต้องที่ต้องจากหัวหน้าของฉัน	1	2	3	4	5
24. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับ หัวหน้าคนนี้	1	2	3	4	5
25. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความภักดีที่มีต่อ หัวหน้า	1	2	3	4	5
26. ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับหัวหน้า คือการ ขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
27. การอยู่กับหัวหน้าของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็น เป็นมากพอๆกับความต้องการ	1	2	3	4	5
28. ฉันรู้สึกว่าฉันมีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่จะไป ทำงานกับหัวหน้าคนอื่น	1	2	3	4	5
29. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะ หัวหน้าคนอื่นอาจไม่ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับ จากหัวหน้าคนปัจจุบัน	1	2	3	4	5
30. การจากหัวหน้าของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผล เสียหายมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
31. ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับเพื่อนร่วมงานปัจจุบันของฉัน	1	2	3	4	5
32. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของ ฉันกับบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
33. ฉันรู้สึกร้าวกับว่าปัญหาของเพื่อนร่วมงานเป็นปัญหาของ ตัวเอง	1	2	3	4	5
34. การได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของฉัน มีความหมายกับฉัน อย่างมาก	1	2	3	4	5
35. ฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1	ไม่เห็น ด้วย 2	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย เท่า ๆ กัน 3	เห็น ด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
36. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อเพื่อนร่วมงานของตนเสมอ	1	2	3	4	5
37. การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
38. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะต้องจากเพื่อนร่วมงานของฉัน	1	2	3	4	5
39. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับเพื่อนร่วมงานกลุ่มนี้	1	2	3	4	5
40. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความรักดีต่อเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
41. ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน คือ การขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
42. การอยู่กับเพื่อนร่วมงานของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆกันกับความต้องการ	1	2	3	4	5
43. ฉันรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่จะไปทำงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่น	1	2	3	4	5
44. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัวเพราะเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่นอาจไม่ได้ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้จากเพื่อนร่วมงานกลุ่มปัจจุบัน	1	2	3	4	5
45. การจากเพื่อนร่วมงานของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5



ตอนที่ 3

คำชี้แจง: โปรดใช้มาตราประมาณค่าข้างล่างเพื่อแสดงความรู้สึกของท่านต่อข้อความดังต่อไปนี้

ให้วงกลมรอบตัวเลข 1 หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ให้วงกลมรอบตัวเลข 2 หากท่านไม่เห็นด้วย

ให้วงกลมรอบตัวเลข 3 หากท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเท่า ๆ กัน

ให้วงกลมรอบตัวเลข 4 หากท่านเห็นด้วย

ให้วงกลมรอบตัวเลข 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเท่า ๆ กัน 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วยอย่างยิ่ง 5
1. สวัสดิการกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าผลตอบแทนส่วนบุคคล	1	2	3	4	5
2. ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล	1	2	3	4	5
3. การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มงานของคุณมีความสำคัญอย่างมาก	1	2	3	4	5
4. พนักงานควรจะทำตามเป้าหมายของตนเองหลังจากพิจารณาสวัสดิการของกลุ่มแล้ว	1	2	3	4	5
5. ผู้จัดการควรส่งเสริมความภักดีภายในกลุ่ม ถึงแม้ว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลนั้นจะได้รับความเดือดร้อน	1	2	3	4	5
6. แต่ละคนอาจถูกคาดหวังให้ละทิ้งเป้าหมายของส่วนตัวของตน เพื่อเอื้อต่อความสำเร็จของกลุ่ม	1	2	3	4	5

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงค่า Cronbach's Alpha และค่า Corrected Item-Total Correlation

ของมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร

ตารางแสดงค่า Cronbach's Alpha และค่า Corrected Item-Total Correlation ของมาตรวัดการรับรู้

ความยุติธรรมในองค์การ

ข้อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
<b>การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม</b>	.94	
1. คุณสามารถแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกระหว่างกระบวนการเหล่านั้น		.57
2. คุณมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้น		.51
3. กระบวนการเหล่านั้นถูกใช้อย่างคงเส้นคงวา		.60
4. กระบวนการเหล่านั้นปราศจากความลำเอียง/อคติ		.53
5. กระบวนการเหล่านั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ต้องแม่นยำ		.71
6. คุณสามารถเรียกร้องถึงผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการเหล่านั้น		.62
7. กระบวนการเหล่านั้นรักษามาตรฐานทางจริยธรรมและศีลธรรม		.68
8. ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่คุณทุ่มเทให้กับงาน		.73
9. ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับงานที่คุณทำสำเร็จ		.72
10. ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่คุณทุ่มเทให้องค์การ		.67
11. ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคุณ		.71
12. หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างสุภาพ		.68
13. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างให้เกียรติ		.69
14. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณปฏิบัติต่อคุณด้วยความเคารพ		.70
15. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณอดกลั้นที่จะไม่พูดหรือวิจารณ์เกี่ยวกับคุณอย่างไม่เหมาะสม		.55
16. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณพูดคุยสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา		.66
17. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณอธิบายถึงกระบวนการต่างๆอย่างละเอียดถี่ถ้วน		.70

ข้อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
18. คำอธิบายของหัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆมีเหตุผล		.75
19. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณบอกรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆได้ทันเวลา		.70
20. หัวหน้าหรือผู้จัดการของคุณดูเหมือนที่จะสื่อสารตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของคุณ		.65

หมายเหตุ: ค่า r วิฤฤฤฤ (.10,  $p = .01$ , หนึ่งหาง); CITC คือ ค่าสหสัมพันธ์ของข้อกระทงนี้กับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมด

## ภาคผนวก ค

ตารางแสดงค่า Cronbach's Alpha และค่า Corrected Item-Total Correlation  
ของมาตรวัดความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ

ตารางแสดงค่า Cronbach's Alpha และค่า Corrected Item-Total Correlation ของมาตรวัดความผูกพัน  
ทั้ง 9 องค์ประกอบ

ข้อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
<b>ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การ</b>	<b>.87</b>	
1. ฉันจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลือในอาชีพของฉันกับองค์การนี้		.70
2. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับองค์การของฉันกับบุคคลภายนอก		.60
3. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์การนี้เป็นปัญหาของฉัน		.58
4. องค์การนี้มีความหมายกับฉันอย่างมาก		.82
5. ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์การนี้		.74
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ</b>	<b>.75</b>	
6. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่		.43
7. การย้ายจากองค์การหนึ่งไปอีกองค์การหนึ่ง ดูเหมือนจะเป็นการผิดจรรยาบรรณ		.53
8. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะไม่รู้สึกดีที่ต้องลาออกจากองค์การของฉัน		.47
9. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับองค์การนี้		.69
10. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของความภักดีต่อองค์การเดียว		.50
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์การ</b>	<b>.80</b>	
11. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์การนี้คือการขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป		.56
12. การที่ฉันอยู่กับองค์การในตอนนี้ เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆกันกับความต้องการ		.52
13. ฉันรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไป ที่จะพิจารณาไปจากองค์การนี้		.59

ชื่อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
14. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะองค์การอื่นอาจไม่เสนอผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับจากที่นี่		.66
15. การลาออกจากองค์การในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน		.58
<b>ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า</b>	.89	
16. ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับหัวหน้าปัจจุบันของฉัน		.77
17. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าของฉันกับบุคคลภายนอก		.54
18. ฉันรู้สึกกลัวกว่าปัญหาของหัวหน้าเป็นปัญหาของฉัน		.74
19. การได้ทำงานกับหัวหน้าของฉัน มีความหมายกับฉันอย่างมาก		.83
20. ฉันรู้สึกผูกพันกับหัวหน้าของฉัน		.80
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า</b>	.84	
21. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อหัวหน้าของตนเสมอ		.52
22. การเปลี่ยนหัวหน้า ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับฉัน		.67
23. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะรู้สึกไม่ถูกต้องที่ต้องจากหัวหน้าของฉัน		.65
24. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับหัวหน้าคนนี้		.73
25. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความภักดีที่มีต่อหัวหน้า		.65
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า</b>	.86	
26. ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับหัวหน้า คือการขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป		.68
27. การอยู่กับหัวหน้าของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆกันกับความต้องการ		.69
28. ฉันรู้สึกว่าฉันมีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่จะไปทำงานกับหัวหน้าคนอื่น		.61

ชื่อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
29. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะหัวหน้าคนอื่นอาจไม่ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับจากหัวหน้าคนปัจจุบัน		.73
30. การจากหัวหน้าของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายมากสำหรับฉัน		.69
<b>ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน</b>	<b>.87</b>	
31. ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับเพื่อนร่วมงานปัจจุบันของฉัน		.73
32. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของฉันกับบุคคลภายนอก		.63
33. ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาของเพื่อนร่วมงานเป็นปัญหาของตัวเอง		.68
34. การได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของฉัน มีความหมายกับฉันอย่างมาก		.76
35. ฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน		.69
<b>ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน</b>	<b>.84</b>	
36. ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อเพื่อนร่วมงานของตนเสมอ		.50
37. การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับฉัน		.63
38. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะต้องจากเพื่อนร่วมงานของฉัน		.69
39. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับเพื่อนร่วมงานกลุ่มนี้		.76
40. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความรักดีต่อเพื่อนร่วมงาน		.62
<b>ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน</b>	<b>.89</b>	
41. ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน คือการขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป		.69



ข้อกระทง	Cronbach's Alpha	CITC
42. การอยู่กับเพื่อนร่วมงานของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆกันกับความต้องการ		.70
43. ฉันรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่จะไปทำงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่น		.73
44. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัวเพราะเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่นอาจไม่ได้ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้จากเพื่อนร่วมงานกลุ่มปัจจุบัน		.76
45. การจากเพื่อนร่วมงานของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน		.75

หมายเหตุ: ค่า  $r$  วิภฤต ( $.10, p = .01$ , หนึ่งหาง); CITC คือ ค่าสหสัมพันธ์ของข้อกระทงนี้กับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมด

## ภาคผนวก ง

ตารางแสดงค่าCronbach's Alpha และค่าCorrected Item-Total  
Correlation ของมาตรวัดนธรรมปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตืรวมหมู่

ตารางแสดงค่า Cronbach's Alpha และค่า Corrected Item-Total Correlation ของมาตรวัดวัฒนธรรม  
 ปัจเจกนิยม-วัฒนธรรมคตริวมหมู่

ข้อกระทง	Cronbach's Alpha (.71)	CITC
1.สวัสดิการกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าผลตอบแทนส่วนบุคคล		.40
2.ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล		.52
3.การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มงานของคุณมีความสำคัญอย่างมาก		.41
4.พนักงานควรจะทำตามเป้าหมายของตนเองหลังจากพิจารณาสวัสดิการของกลุ่มแล้ว		.47
5.ผู้จัดการควรส่งเสริมความภักดีภายในกลุ่ม ถึงแม้ว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลนั้นจะได้รับความเดือดร้อน		.40
6.แต่ละคนอาจถูกคาดหวังให้ละทิ้งเป้าหมายของส่วนตัวของตน เพื่อเชื่อมต่อความสำเร็จของกลุ่ม		.45

หมายเหตุ: ค่า r วิฤฤฤ (.10,  $p = .01$ , หนึ่งหาง); CITC คือ ค่าสหสัมพันธ์ของข้อกระทงนั้นๆกับข้อกระทงที่เหลือทั้งหมด

## ภาคผนวก จ

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ  
กับระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันต่อความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ กับระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบันต่อความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบ

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Job tenure	-										
2. Org tenure	.92**	-									
3. AOC	.12*	.14*	.87								
4. NOC	.18**	.25**	.68**	.75							
5. COC	-.01	.01	.28**	.49**	.80						
6. ASC	-.01	.02	.66**	.53**	.34**	.89					
7. NSC	-.04	.01	.46**	.66**	.52**	.58**	.84				
8. CSC	-.04	-.03	.33**	.50**	.74**	.46**	.69**	.86			
9. AWC	-.02	.03	.59**	.41**	.28**	.49**	.36**	.36**	.87		
10. NWC	-.05	.02	.40**	.51**	.42**	.32**	.61**	.53**	.54**	.84	
11. CWC	-.08	-.04	.27**	.43**	.56**	.28**	.55**	.64**	.40**	.72**	.89

หมายเหตุ. Job tenure หมายถึงระยะเวลาที่ทำงานในอาชีพ, Org tenure หมายถึงระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน, ตัวเลขแนวทแยง หมายถึงค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายในของเครื่องมือ, AOC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีผลต่อองค์กร, NOC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร, COC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร, ASC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า, NSC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า, CSC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า, AWC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, NWC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, CWC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

\*  $p < .05$ , หนึ่งหาง. \*\*  $p < .01$ , หนึ่งหาง.

ภาคผนวก จ

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนความผูกพัน  
ทั้ง 9 องค์ประกอบ

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของคะแนนความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบระหว่าง  
อุตสาหกรรมแต่ละประเภท

แหล่งความแปรปรวน		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>Mean square</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
AOC	Between groups	11	1.26	13.82	1.93*	.04
	Within groups	233	.65	151.40		
	total	244		165.22		
NOC	Between groups	11	.76	8.37	1.39	.18
	Within groups	233	.55	127.55		
	total	244		135.92		
COC	Between groups	11	.76	8.31	1.28	.23
	Within groups	233	.59	137.05		
	total	244		145.35		
ASC	Between groups	11	1.18	13.02	1.60	.10
	Within groups	233	.74	172.56		
	total	244		185.58		
NSC	Between groups	11	.70	7.71	1.10	.36
	Within groups	233	.64	148.22		
	total	244		155.93		
CSC	Between groups	11	.76	8.35	1.15	.32
	Within groups	233	.66	153.25		
	total	244		161.60		
AWC	Between groups	11	.69	7.54	1.02	.43
	Within groups	233	.67	156.27		
	total	244		163.81		
NWC	Between groups	11	.26	2.91	.43	.94
	Within groups	233	.62	145.01		
	total	244		147.93		
CWC	Between groups	11	.51	5.63	.70	.74
	Within groups	233	.73	171.12		
	total	244		176.75		

หมายเหตุ. \* $p < .05$ , AOC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีผลต่อองค์กร, NOC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร, COC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร, ASC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า, NSC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า, CSC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า, AWC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, NWC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, CWC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน



ภาคผนวก ช

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังวิเคราะห์ความ  
แปรปรวน (Post Hoc tests)

ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังวิเคราะห์ความแปรปรวน (Post Hoc tests)

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม (I)	ประเภทอุตสาหกรรม (J)	Mean difference (I-J)	Std. error	p
AOC	1	2	.49	.39	1.00
		3	.61	.41	1.00
		4	.61	.41	1.00
		5	.35	.41	1.00
		6	.43	.38	1.00
		7	.77	.42	1.00
		8	.43	.39	1.00
		9	.21	.41	1.00
		10	.60	.47	1.00
		11	1.54	.47	.08
		12	.28	.39	1.00
			2	1	-.49
3	.12			.24	1.00
4	.12			.24	1.00
5	-.14			.24	1.00
6	-.07			.18	1.00
7	.28			.26	1.00
8	-.07			.20	1.00
9	-.28			.24	1.00
10	.11			.34	1.00
11	1.05			.34	.14
12	-.21			.21	1.00
	3			1	-.61
		2	-.12	.24	1.00
		4	-.00	.27	1.00
		5	-.26	.28	1.00
		6	-.18	.23	1.00
		7	.16	.29	1.00

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม (I)	ประเภทอุตสาหกรรม (J)	Mean difference (I-J)	Std. error	p
		8	-.19	.24	1.00
		9	-.40	.27	1.00
		10	-.01	.36	1.00
		11	.93	.36	.71
		12	-.33	.25	1.00
4		1	-.61	.41	1.00
		2	-.11	.24	1.00
		3	.00	.27	1.00
		5	-.26	.27	1.00
		6	-.18	.22	1.00
		7	.16	.29	1.00
		8	-.19	.24	1.00
		9	-.40	.27	1.00
		10	-.01	.36	1.00
		11	.93	.36	.66
		12	-.32	.25	1.00
5		1	-.35	.41	1.00
		2	.14	.24	1.00
		3	.26	.28	1.00
		4	.26	.27	1.00
		6	.07	.23	1.00
		7	.42	.29	1.00
		8	.07	.24	1.00
		9	-.14	.27	1.00
		10	.25	.36	1.00
		11	1.19	.36	.08
		12	-.07	.25	1.00
6		1	-.43	.38	1.00
		2	.06	.18	1.00
		3	.18	.23	1.00

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม (I)	ประเภทอุตสาหกรรม (J)	Mean difference (I-J)	Std. error	p
		4	.18	.22	1.00
		5	-.07	.23	1.00
		7	.34	.24	1.00
		8	-.01	.18	1.00
		9	-.22	.22	1.00
		10	.17	.32	1.00
		11	1.12*	.32	.05
		12	-.15	.19	1.00
7		1	-.77	.42	1.00
		2	-.28	.26	1.00
		3	-.16	.29	1.00
		4	-.16	.29	1.00
		5	-.42	.29	1.00
		6	-.34	.24	1.00
		8	-.35	.26	1.00
		9	-.56	.29	1.00
		10	-.17	.37	1.00
		11	.77	.37	1.00
		12	-.49	.26	1.00
8		1	-.43	.39	1.00
		2	.07	.20	1.00
		3	.19	.24	1.00
		4	.19	.24	1.00
		5	-.07	.24	1.00
		6	.01	.18	1.00
		7	.35	.26	1.00
		9	-.21	.24	1.00
		10	.17	.34	1.00
		11	1.12	.34	.07
		12	-.14	.21	1.00

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม (I)	ประเภทอุตสาหกรรม (J)	Mean difference (I-J)	Std. error	p
9		1	-.21	.41	1.00
		2	.28	.24	1.00
		3	.40	.27	1.00
		4	.40	.27	1.00
		5	.14	.27	1.00
		6	.22	.22	1.00
		7	.56	.29	1.00
		8	.21	.24	1.00
		10	.39	.36	1.00
		11	1.33*	.36	.02
		12	.07	.25	1.00
		10		1	-.60
2	-.11			.34	1.00
3	.01			.36	1.00
4	.01			.36	1.00
5	-.25			.36	1.00
6	-.17			.32	1.00
7	.17			.37	1.00
8	-.17			.34	1.00
9	-.39			.36	1.00
11	.94			.43	1.00
12	-.32			.34	1.00
11				1	-1.54
		2	-1.05	.34	.14
		3	-.93	.36	.71
		4	-.93	.36	.66
		5	-1.19	.36	.08
		6	-1.12*	.32	.05
		7	-.77	.37	1.00
		8	-1.12	.34	.07

ตัวแปร	ประเภทอุตสาหกรรม (I)	ประเภทอุตสาหกรรม (J)	Mean difference (I-J)	Std. error	p
		9	-1.33*	.36	.02
		10	-.94	.43	1.00
		12	-1.26*	.34	.02
12		1	-.28	.39	1.00
		2	.21	.21	1.00
		3	.33	.25	1.00
		4	.33	.25	1.00
		5	.07	.25	1.00
		6	.15	.19	1.00
		7	.49	.27	1.00
		8	.14	.21	1.00
		9	-.07	.25	1.00
		10	.32	.34	1.00
		11	1.26*	.34	.02

หมายเหตุ. ค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างที่ระดับนัยสำคัญ .05 หมายเลข 1-12 คือ ประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ 1. อุตสาหกรรมการเกษตร, 2. อุตสาหกรรมการผลิต, 3. สาธารณูปโภค, 4. การเป็นตัวกลางทางการเงิน, 5. การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ, 6. การศึกษา, 7. การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์, 8. สาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์, 9. การค้าส่ง/ค้าปลีก, 10. โรงแรมและภัตตาคาร, 11. การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม, 12. อื่น ๆ

ภาคผนวก ซ

ตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันทั้ง 9  
องค์ประกอบระหว่างเพศชายและหญิง

ตารางแสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันทั้ง 9 องค์ประกอบระหว่างเพศชายและหญิง

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
AOC	Male	95	3.38	.96	.73
	Female	150	3.29	.72	
NOC	Male	95	2.98	.84	.93
	Female	150	2.89	.68	
COC	Male	95	2.94	.80	.45
	Female	150	2.90	.76	
ASC	Male	95	3.05	.99	-.05
	Female	150	3.06	.79	
NSC	Male	95	2.87	.91	1.46
	Female	150	2.70	.72	
CSC	Male	95	2.73	.93	.80
	Female	150	2.64	.73	
AWC	Male	95	3.24	.96	-.92
	Female	150	3.35	.71	
NWC	Male	95	2.94	.91	1.55
	Female	150	2.77	.67	
CWC	Male	95	2.71	.91	.48
	Female	150	2.65	.81	

หมายเหตุ. AOC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร, NOC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร, COC คือความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อองค์กร, ASC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อหัวหน้า, NSC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อหัวหน้า, CSC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อหัวหน้า, AWC คือ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, NWC คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน, CWC คือ ความผูกพันด้านการคงอยู่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน