

# ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Provincial Administrative Organization Officers in Nonthaburi Province.

ช่อลัดดา อุตมา<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และ 2) เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการวิจัยแบบสำรวจ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำนวน 242 คน จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาวิเคราะห์ มีจำนวน 203 ชุดข้อมูล

ผลการศึกษา พบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และ 2) ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยรวมเท่ากับ 0.406 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.165 หมายความว่าร้อยละ 16.50 ของความแปรปรวนในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถถูกทำนายด้วยความผูกพันต่อองค์การ

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์การ, พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

## Abstract

The purposes of this research were: 1) to study the relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior of Provincial Administrative Organization (PAO) officers in Nonthaburi Province; and 2) to study the influence of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior of PAO officers in Nonthaburi Province. The cross-sectional study design was conducted. Population was 242 PAO officers in Nonthaburi Province. The questionnaires were sent to all of them, and the respondents were 203 PAO officers.

The results were as follows: 1) Organizational Commitment had a statistically significant positive relationship on Organizational Citizenship Behavior of PAO officers in Nonthaburi Province. And 2) Organizational Commitment had a statistically significant positive influence on Organizational Citizenship Behavior of PAO officers in Nonthaburi Province. The standardized regression coefficient ( $\beta$ ) was 0.406

<sup>1</sup>หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

with significance level of 0.01. The R squared value ( $R^2$ ) was 0.165 This indicated that 16.5% of the variance in on Organizational Citizenship Behavior was explained by Organizational Commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior

## ความสำคัญของปัญหาของการวิจัย

องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ถือเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นไทยรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีสมาชิกซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนเช่นกัน ทำหน้าที่ควบคุม และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่ ที่มีบริการแก่ประชาชนในด้านต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น มีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการประจำ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เขตพื้นที่รับผิดชอบ คือ เขตจังหวัดนนทบุรี องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารพัฒนา ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยว และการจัดกิจกรรมสร้างความเจริญก้าวหน้าของชุมชน

การบริหารงานในองค์กรนั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร คือทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือคนเป็นผู้ออกแบบประดิษฐ์ คิดค้น ดำเนินการ ปรับปรุง-แก้ไขเครื่องมือและเทคโนโลยีต่างๆ และคนยังเป็นผู้บริหารจัดการคนในองค์กรอีกด้วย (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, 2543) พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เป็นส่วนสำคัญ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรในองค์กรต้องมี ที่เป็นเช่นนี้เพราะพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวเอง องค์กรไม่ได้กำหนดให้ปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร โดยพฤติกรรมเหล่านั้น เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าบุคลากรไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงความรู้สึกรักหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กรตลอดจนพฤติกรรมอันแสดงถึงความพยายามมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้วยความทุ่มเทและเต็มใจ โดยตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดี และความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

สำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยส่วนใหญ่แล้วจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน บางครั้งไม่ได้ทำด้วยความเต็มใจ หรือจากความต้องการของตนเอง นอกจากนั้นแล้วในองค์กรยังมีการปรับเปลี่ยน โอน ย้าย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการในองค์กร ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรก็จะน้อยลงและส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการในองค์กร ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการทำงานของตนเองและขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จากรายงานผลการปฏิบัติของข้าราชการภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่ผ่านมา พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่มาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ ขาด และลาเป็นจำนวนบ่อยครั้ง นอกจากนั้นแล้วในการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่ข้าราชการจะปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

เท่านั้น ไม่มีการเสนอหรือร้องขอเพื่อที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการจัดโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือส่งผลให้โครงการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแสดงให้เห็นชัดเจนว่าพฤติกรรมของข้าราชการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ไม่ได้มีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ในการที่จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากที่กล่าวมาแล้วนั้น ความผูกพันเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ถ้าข้าราชการมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแล้วจะส่งผลให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และทำให้การปฏิบัติงานหรือดำเนินงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

## การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดการความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ ความรู้สึกปรารถนาของบุคคลที่ต้องการที่จะอยู่ทำงานให้กับองค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) คือ การที่บุคคลจะคงอยู่ในองค์กรเพราะว่าจำเป็นที่จะต้องอยู่ โดยมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ การที่มีความ

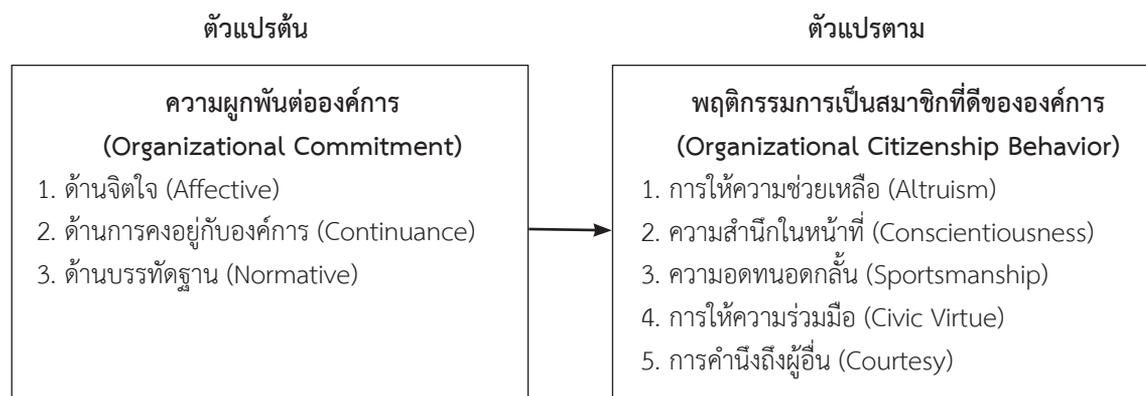
รู้สึกปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร

และแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ Organ (1988) ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบของพฤติกรรม 5 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ การที่บุคลากรอาสาให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กร 2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือ การที่บุคลากรทำงานได้ดีเกินความต้องการขั้นต่ำขององค์กร และปฏิบัติตามกฎระเบียบ 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ การที่บุคลากรแสดงถึงความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาที่เกิดจากการทำงาน 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) คือ การที่บุคลากรมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กร และ 5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ การที่บุคลากรมีความสุภาพอ่อนน้อมในการทำงาน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่งที่อาจเกิดขึ้นตามมาจากการทำงาน

จากการศึกษาของ Malinak (1993), LePine, Erez and Johnson (2002), Kuehn and Al - Busaidi (2002), พนิดา ศรีโพธิ์ทอง (2550) ปิ่นปัทมา ครุฑพันธ์ (2550) วรวรรณ บุญล้อม (2551) และอาภาพร ทัศนแสงสุรย์ (2552) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากข้อค้นพบข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงอนุมานเบื้องต้นว่า ความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาของ Chang, Chi-Cheng, Tsai, Meng-Chen and Tsai, Meng-Shan (2011), Saher Khushi Muhammad (2012) สฎายุ จีระวณิชตระกูล (2549) สิรินาถ ตามวงษ์วาน (2554) และปาริชาติ ปานสำเนียง (2555) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากข้อค้นพบข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงอนุมานเบื้องต้นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ขอบเขตของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น คือ ความผูกพันต่อองค์กร และตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ขอบเขตด้านพื้นที่และระยะเวลาได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในหัวข้อวิธีดำเนินการวิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถตั้งสมมติฐานในการวิจัยได้ดังนี้ คือ

สมมติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำนวน 242 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน 2557) จำนวนที่ตอบแบบสอบถาม คือ จำนวนประชากรไม่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง

2. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 3 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2557 รวมระยะเวลาทั้งหมด 28 วัน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม โดยตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรดัดแปลงและปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ Allen and Mayer (1990) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) และตัวแปรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มาจากแนวคิดของ Organ (1988) โดยใช้แบบสอบถามที่ดัดแปลงและปรับปรุงมาจาก Podsakoff et al. (1990) ประกอบด้วยรูปแบบของพฤติกรรม 5 รูปแบบ คือ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) 2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ 5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy)

4. การตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย การศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษานำแบบสอบถามมาทำการทดสอบความน่าเชื่อถือกับการเก็บกลุ่มประชากรทั้งหมด 242 คน จำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาวิเคราะห์มีจำนวน 203 ชุดข้อมูล โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค โดยค่าที่ได้ไม่ควรต่ำกว่า 0.7 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแต่ละปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.890 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์

อัลฟา เท่ากับ 0.877 และ3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.831

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.798 2) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.804 3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.726 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.805 และ5) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.882

5. แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาระดับค่าเฉลี่ย (M) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (B) ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน (Beta:  $\beta$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ )

(OCB) ในระดับ 0.406 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Null Hypothesis) :  $H_0$  ของสมมติฐานที่ 1 ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยเมื่อพิจารณาขององค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันด้านจิตใจ (AFF) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี (OCB) ในระดับ 0.459 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (CON) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี (OCB) ในระดับ 0.261 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NOR) มีความสัมพันธ์เชิงบวก

## ผลการวิจัย

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่สังเกตได้

ตัวแปร	M	SD	AFF	CON	NOR	ALT	CONS	SPOR	CIV	COU	COMMIT	OCB
AFF (ความผูกพันด้านจิตใจ)	3.447	0.597										
CON (ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ)	2.962	0.734	0.458**									
NOR (ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน)	3.075	0.701	0.459**	0.581**								
ALT (พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือ)	3.574	0.583	0.398**	0.224**	0.233**							
CONS (พฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่)	3.636	0.587	0.433**	0.287**	0.252**	0.546**						
SPOR (พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้น)	3.573	0.580	0.348**	0.301**	0.314**	0.468**	0.632**					
CIV (พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือ)	3.617	0.602	0.395**	0.172*	0.277**	0.541**	0.617**	0.698**				
COU (พฤติกรรมด้านการคำนึงถึงผู้อื่น)	3.941	0.637	0.332**	0.109	0.178*	0.545**	0.618**	0.658**	0.716**			
COMMIT (ความผูกพันต่อองค์การ)	3.160	0.556	0.753**	0.850**	0.842**	0.338**	0.389**	0.389**	0.335**	0.241**		
OCB (พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ)	3.668	0.495	0.459**	0.261**	0.301**	0.747**	0.824**	0.834**	0.866**	0.861**	0.406**	

หมายเหตุ: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

จากตาราง 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ (COMMIT) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี (OCB) ในระดับ 0.301 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ตาราง 2** ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์กร และด้านบรรทัดฐาน

ตัวแปร	B	SE B	$\beta$	t	Sig. t
ความผูกพันด้านจิตใจ (AFF)	0.335	0.061	0.404**	5.517	0.000
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (CON)	0.009	0.054	0.014	0.170	0.865
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (NOR)	0.076	0.056	0.108	1.349	0.179
Constant	2.251	0.193		11.650	0.000

$R = 0.471$ ,  $R^2 = 0.221$ , Adjust  $R^2 = 0.210$ ,  $SEE = 0.441$ ,  $F(3, 198) = 18.766$ ,  $p(\text{Sig. } F) = 0.000$

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่าเมื่อพิจารณาจากตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายในหน่วยงาน ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เท่ากับ 0.404 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.108 อย่างไม่มีนัย

จากตาราง 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวม ภายในหน่วยงาน ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยรวม เท่ากับ 0.406 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.165 หมายความว่าร้อยละ 16.50 ของความแปรปรวนในพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถถูกทำนายด้วยความผูกพันต่อองค์กร

**ตาราง 3** ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	B	SE B	$\beta$	t	Sig. t
ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวม (COMMIT)	0.363	0.058	0.406**	6.291	0.000
Constant	2.521	0.185		13.629	0.000

$R = 0.406$ ,  $R^2 = 0.165$ , Adjust  $R^2 = 0.161$ ,  $SEE = 0.454$ ,  $F(1, 200) = 39.583$ ,  $p(\text{Sig. } F) = 0.000$

สำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) เท่ากับ 0.014 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.221 หมายความว่า ร้อยละ 22.10 ของความแปรปรวนในพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสามารถถูกทำนายด้วยความผูกพันต่อองค์กร

ด้วยเหตุนี้จึงปฏิเสธสมมติฐานหลัก (Null Hypothesis) :  $H_0$  ของสมมติฐานที่ 2 ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

### สรุปผลการวิจัย

1. จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของ

ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยเมื่อแยกเป็นรายองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านจิตใจ แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบโดยรวม พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2. จากการศึกษาระดับอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยเมื่อแยกเป็นรายองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่กับองค์การ และด้านบรรทัดฐาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของความผูกพันต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากที่สุด คือความผูกพันด้านจิตใจโดยเมื่อพิจารณาจากตัวแปรทำนายทุกตัวพร้อมกัน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) ของความแปรปรวนในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถถูกทำนายด้วยความผูกพันต่อองค์การ

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการทดสอบ สมมติฐานที่ 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในระดับ 0.406 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Malinak (1993), LePine, Erez and Johnson (2002), Kuehn and Al - Busaidi (2002), พนิดา ศรีโพธิ์ทอง (2550) ปิ่นปัทมา ครุฑพันธ์ (2550) รววรรณ บุญล้อม (2551) และอาภาพร ทัดแสนสุรย์ (2552) ที่พบว่า ความผูกพัน

ต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ผลการทดสอบ สมมติฐานที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยรวม ภายในหน่วยงาน ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยรวม เท่ากับ 0.406 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ( $R^2$ ) มีค่าเท่ากับ 0.165 หมายความว่า ร้อยละ 16.50 ของความแปรปรวนในพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถถูกทำนายด้วยความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chang, Chi-Cheng, Tsai, Meng-Chen and Tsai, Meng-Shan (2011), Saher Khushi Muhammad (2012), Ngadiman (2013), สฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2549) วัลลพ ล้อมตะคุ (2554) สิรินาถ ตามวงษ์วาน (2554) ปาริชาติ ปานสำเนียง (2555) และทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์ กล้าหาญ ณ น่าน และเนตรพัฒน์ ยาวีราช (2557) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

##### ด้านความผูกพันต่อองค์การ

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างความผูกพันด้านจิตใจ ในหน่วยงานโดยการสร้างและส่งเสริมให้ ข้าราชการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน รวมถึงการหาวิธีโน้มน้าวใจ เพื่อให้ข้าราชการต้องการที่จะอยู่ในองค์การต่อไป

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ในหน่วยงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสร้างความก้าวหน้าในสายงาน โดยการจัดให้มีทุนการศึกษาหรือการอบรม เฉพาะด้านเพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น และ

หน่วยงานควรมีการวางแผนการทำงานในองค์การให้กับข้าราชการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงโอกาสและแนวทางที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์การ

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ในหน่วยงาน โดยส่งเสริมให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน และมีการสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างข้าราชการและผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานด้วย เพื่อสร้างความพึงพอใจและความรับผิดชอบในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นต้น

#### **ด้านพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ**

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างพฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเพื่อให้ข้าราชการสามารถทำงานแทนกันได้ และองค์การควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ข้าราชการได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ข้าราชการในองค์การเกิดความสามัคคี ทำให้ฝ่ายบริหารและข้าราชการมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ลดช่องว่างในการทำงาน

2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ โดยมีการกำหนดนโยบายการทำงาน และระเบียบบังคับในการทำงานที่ชัดเจน เช่น การมาปฏิบัติงานตามเวลาราชการ และการแต่งกายที่เหมาะสม เป็นต้น

3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างพฤติกรรมความอดทนอดกลั้น โดยการจัดอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพทั้งกายและใจของข้าราชการในองค์การ ในการควบคุมอารมณ์แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งของข้าราชการในองค์การ

4. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ โดยการให้ข้าราชการมีส่วนร่วมการดำเนินงานขององค์การ เช่น การตั้งกล่องแสดงความคิดเห็น หรือการออกแบบสอบถาม เมื่อองค์การจะจัดงานหรือกิจกรรมใดๆ ขึ้น เพื่อให้ข้าราชการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เป็นต้น

5. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ควรสร้างพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น โดยการสร้างจิตใต้สำนึกให้กับข้าราชการในองค์การ ให้อยอมรับและเคารพสิทธิ หน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้อื่น ให้เกิดความไว้วางใจในการทำงาน หรือมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานบางอย่าง

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายใต้บริบทเดียวกัน กับกลุ่มประชากรกลุ่มอื่นๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่วประเทศเพื่อทำการทดสอบความเที่ยงตรง

2. ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์, กล้าหาญ ณ น่าน และเนตรพัฒนา ยาวีราข. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. 8 (1).
- ปาริชาติ ปานสำเนียง. (2555). *คุณภาพชีวิตในการทำงาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปิ่นปัทมา ครุฑพันธ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทเคมีแห่งหนึ่งในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พินิตา ศรีโพธิ์ทอง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540. แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552.
- วรวรรณ บุญล้อม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัลลพ ล้อมตะคุ. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- สิรินาถ ตามวงษ์วาน. (2554). *อิทธิพลของพลังขับเคลื่อนในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ศิลป ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สฎาญ ธีระวณิชตระกูล. (2549). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภาพร ทัดคนแสงสุรย์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การในเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในวิสาหกิจขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมผลิตถุงพลาสติก*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63 : 1-18.
- Chang, Chi-Cheng, Tsai, Meng-Chen and Tsai, Meng-Shan. (2011). The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influences the Effects of Organizational Learning. *Journal of Trade, Economics and Finance*. 2
- Kuehn, K.W., and Al - Busaidi, Y. (2002). Citizenship Behavior in a Non - Western Context: An Examination of The Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on self-reported OCB, *International Journal of Commerce and Management*. 12 : 107-125.

- LePine, J.A., Erez, A., and Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87: 52-65.
- Malinak, Joyce A. (1993). The Relationship Between Intrinsic Motivation, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Dissertation Abstracts International*. Pp. 593.
- Ngadiman. (2013). Influence of Work Satisfaction and Organizational Commitment to the Organizational Citizenship Behavior of Lecturers at Faculty of Teachers' Training and Education, Sebelas Maret University, Surakarta. *Educational Research International*.1
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Goods Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26 : 513–563.
- Saher Khushi Muhammad. (2012). Role of Commitment in the Development of Employee's Citizenship Behavior: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 3