

รูปแบบความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์กรที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพในการทำงาน: กรณีศึกษาโรงแรมเขตภาคตะวันออก

A FORM OF RELATIONS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AFFECTING THE EFFICIENCY OF PERFORMANCE: A CASE STUDY OF HOTELS IN THE EASTERN REGION

พิพรรณ พิเชฐศิริประภา¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในโรงแรมเขตภาคตะวันออก และ (2) เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงแรมเขตภาคตะวันออก โดยเป็นการวิจัยแบบผสม คือการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษากลุ่มตัวอย่างโรงแรมเขตภาคตะวันออก จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรม PLS Graph 3.0 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบวัดกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน ที่มีความเชี่ยวชาญผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่ามีความเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลสูงที่สุด ($TE = 0.605$) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลสูงในอันดับที่สอง ($TE=0.188$) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเป็นอันดับที่สาม ($TE= 0.169$) ทั้งนี้สามารถควบคุมค่าความผันแปรของประสิทธิภาพในการทำงานร้อยละ 0.565 ส่วนความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลสูง ($TE=0.747$) และภาวะผู้นำ ($TE=0.130$) ตามลำดับ ทั้งนี้สามารถควบคุมค่าความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 0.707 และนอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลสูง ($TE= 0.683$) และสามารถควบคุมค่าความผันแปรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 0.467 ซึ่งสอดคล้องกับข้อสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์พบว่าการสนับสนุนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน

¹ สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



Abstract

The objectives of this research are (1) to study the leadership, human resource management, organizational commitment, and the performance efficiency of the staffs working in hotels in the eastern region and (2) to study a form of relations of leadership, human resource management, and organizational commitment which affect the performance efficiency of hotels in the eastern region. This mixed methods research, on one hand, is a quantitative research which studies the sample, 400 people from hotels in the eastern region. The research tool is a questionnaire analyzed by using percentage, mean, standard deviation, and the analysis of structure equation modeling using PLS Graph 3.0 program. On the other hand, it is a qualitative research which uses semi-structured in-depth interview with the administrators, manager, and proficient staffs. The result of the quantitative research reveals that the mean of leadership, human resource management, organizational commitment, and the efficiency of performance is in high level. The result of the analysis of factors influencing the efficiency of performance reveals that the organization commitment has the highest influence ($TE = 0.605$); while the leadership has the second highest influence ($TE = 0.188$), and the resource management has the third highest influence ($TE = 0.169$). Moreover, the variability of the performance efficiency can be controlled for 0.565 percentages. The organizational commitment is another factor influenced by the human resource management that has high influence ($TE = 0.747$) and leadership ($TE = 0.130$) respectively. Also the variability of the organizational commitment can be controlled for 0.707 percentages. The human resource management is another factor significantly influenced by the leadership that has high influence ($TE = 0.683$), and the variability of human resource management can be controlled for 0.467 percentages which is in accordance with the hypothesis statistically at the level of 0.01. For the qualitative research, it reveals that the summary of the in-depth interview corresponds to the quantitative research. The analysis shows that there is a support for both qualitative and quantitative.

Keywords : Leadership; Human Resource Management; Organization Commitment; Efficiency of Performance

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอดีตถึงปัจจุบันการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จได้นั้นเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความยั่งยืนขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญอีกประการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานนั้นเกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความสุขในการทำงาน แต่ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมถือเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันในเรื่องของการให้บริการกับนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในสถานที่ต่างๆ ได้มีที่พักน้อยอยู่และสบายมี

ความสุขกับการพักผ่อนและการท่องเที่ยว จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมมีความตื่นตัวในการแข่งขันมีการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งเน้นการให้บริการทั้งที่พัก สถานที่นันทนาการ อาหาร รวมไปถึงการให้บริการด้านสปาแบบครบวงจร จึงทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในองค์การอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์การอีกทาง จากการสรุปสถานการณ์พักแรม จำนวนผู้เยี่ยมชม และรายได้จากผู้เยี่ยมชมอัตราการเข้าพักภาคตะวันออก เดือนเมษายน 2558 (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

สถานการณ์การพักแรมในภาคตะวันออก

จังหวัด	อัตราการเข้าพัก	ประมาณการ	ประมาณการ
		จำนวนผู้เยี่ยมชม (คน)	รายได้จากผู้เยี่ยมชม (ล้านบาท)
	ร้อยละ	จำนวน	มูลค่า
จันทบุรี	54.2	169,253	552.76
ชลบุรี	79.4	1,847,517	16,676.38
ตราด	65.2	188,079	1,301.58
นครนายก	54.0	194,450	489.17
ปราจีนบุรี	56.4	107,512	296.07
ระยอง	65.7	624,573	2,133.38
สระแก้ว	53.9	134,717	366.99

ที่มา. จาก สถานการณ์การพักแรมในภาคตะวันออก, โดย กรมการท่องเที่ยว, กลุ่มสถิติและเศรษฐกิจการท่องเที่ยว, 2558, ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.tourism.go.th/home/details/11/221/24335>

สังเกตได้ว่ามีจำนวนผู้เยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องมีการปรับตัวด้านการแข่งขันเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจูงใจให้นักท่องเที่ยวได้มาพักที่โรงแรมเป็นจำนวนมากยิ่งขึ้น อีก โดยองค์การจะต้องมีการพัฒนาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเป็นองค์การ และบุคลากรภายในองค์การให้มี

มาตรฐาน จึงทำให้องค์การจะต้องมุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานด้วยการสนับสนุนให้พนักงานมีความตื่นตัวในหน้าที่ที่รับผิดชอบ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอสามารถแก้ปัญหาในงานได้อย่างรวดเร็ว และมุ่งเน้นถึงคุณภาพงานที่ทำให้สามารถตรงตาม



เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ จึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ และ Fiedler (1967, p. 9) เสนอว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเน้นให้ทุกคนในองค์กรเข้ามาส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งองค์กรจะมีการวัดผลจากผลงานที่ปฏิบัติได้ทางด้านปริมาณงาน (the workload) ที่ได้รับมอบหมายกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่กำลังทำอยู่ และด้านคุณภาพ (quality) เป็นการมุ่งเน้นในส่วนของคุณภาพของงานที่ปฏิบัติ และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และด้านความเร็ว (the speed) เป็นการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานได้ปฏิบัติอย่างรวดเร็วตามที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการบริการลูกค้าที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มาใช้บริการในธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้โรงแรมในเขตภาคตะวันออกมีจำนวนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศมาเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ต้องมีการปรับกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน (performance) ให้สามารถตอบสนองความต้องการให้กับนักท่องเที่ยวได้อย่างทั่วถึง

อย่างไรก็ตาม Allen and Meyer (1990) พบว่า ความผูกพันองค์กรส่งผลต่อบุคลากรในองค์กรที่ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงานและมีเป้าหมายร่วมต่อองค์กรองค์กรจะต้องกระตุ้นพนักงานที่ดำรงอยู่ในการองค์กรให้มีความผูกพันต่อองค์กร (organization commitment) ได้นั้น องค์กรต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน

การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่รับผิดชอบ ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน และองค์กรเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางในการให้คำปรึกษากับพนักงานไม่ว่าจะเป็นระหว่างการปฏิบัติงานที่เจอปัญหาสามารถเข้ามาช่วยเหลือแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการจรรงรักภักดีต่อองค์กรในด้านความรู้สึก (affective commitment) ที่ทำให้อุบลากรมีความรู้สึกตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันในด้านความต่อเนื่อง (continuance commitment) ที่เกี่ยวกับการดำรงอยู่ในการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเข้า-ออกของบุคลากรที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในทุกองค์กร จึงทำให้องค์กรจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความผูกพันต่อแบบต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดความสุขในการทำงาน และการคงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน และรวมไปถึงความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative commitment) ที่องค์กรจะต้องกระตุ้นให้เกิดค่านิยมร่วมกัน มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับทุกฝ่ายทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือนองค์กรเป็นครอบครัวหนึ่งในการดำรงชีวิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้้องค์กรจะต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ เข้ามาสอดแทรกระหว่างปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้พนักงานมีความตื่นตัวในการทำงาน และทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ องค์กรยังต้องให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานได้ ทั้งนี้ Mondy, Noe, and Premeaux (1999, p. 4) ได้ให้แนวคิดว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและต้องทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์การที่กำหนดไว้ และ Bhanugopan, Aladwan, and Fish (2013, pp. 565-587) ได้สรุปผลการศึกษาพบว่าหลักฐานข้อมูลในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบในการบริหารที่ดีสามารถสนับสนุนกรอบแนวคิดที่รวมเป็นสี่รูปแบบคือ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการดำเนินงาน และผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ และทั้งนี้ยังเป็นการสนับสนุนการสร้างความต้องการของระดับการปฏิบัติงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นองค์การจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีระบบการบริหารจัดการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) อย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร (selection and recruitment) เข้ามาทำงาน ประสพการณ์ในการทำงาน รวมไปถึงความรักในงานที่จะประกอบอาชีพนั้น ๆ ด้วย องค์การจะต้องมีกระบวนการอย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการสรรหา เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และเมื่อได้พนักงานเข้ามาก็ต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) ให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการปฐมนิเทศ การเรียนรู้ในสายงานมากขึ้น และการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำการวัดผลของการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเพื่อจะได้ทราบแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการทำงาน และก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น และหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงานนั้นคือระบบรางวัลและค่าตอบแทน (reward and compensation practices) ซึ่งเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคลากรมีขวัญและ

กำลังในการทำงาน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบถือเป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการบุคลากรในองค์การเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การได้

อย่างไรก็ตาม องค์การจะบริหารจัดการสำเร็จได้ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ (leadership) ที่มีอำนาจสูงในการตัดสินใจ และเป็นบุคคลที่ยอมรับทั่วทั้งองค์การ มีความรู้ความสามารถ กล้าตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน พร้อมเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นผู้นำที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย และ Bass (1981) พบว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของมนุษย์ในการใช้อิทธิพลทำให้ผู้ตามเกิดใญ่มน้าวและคล้อยตามให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น องค์การจะคำนึงถึงลักษณะของความ เป็นภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) จะมีลักษณะของการให้คำแนะนำช่วยเหลือ ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับในความเป็นภาวะผู้นำของบุคคลนั้นได้ แต่อย่างไรก็ตามองค์การจะมีผู้นำที่มีลักษณะแบบผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพราะอาจจะเกิดจากการยอมรับกันทุกฝ่ายในองค์การที่ทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้และสามารถตอบสนองตามเป้าหมายที่้องค์การกำหนดไว้ ซึ่งลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นในด้านของการสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ เน้นการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



แก้ปัญหาาร่วม ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกสถานการณ์ เพื่อให้บุคลากรเกิดการตื่นตัวในการบริหารจัดการองค์การที่มีการแข่งขันกัน

จากความสำคัญและอิทธิพลข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษาโรงแรมในเขตภาคตะวันออก ซึ่งผู้วิจัยมุ่งหวังว่าผลการวิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีใช้มีบทบาทสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเท่านั้น แต่ยังคงส่งผลดีทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศชาติโดยรวม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในโรงแรมเขตภาคตะวันออก
2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงแรมเขตภาคตะวันออก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในโรงแรมเขตภาคตะวันออก
2. ทำให้ได้รูปแบบความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของโรงแรมเขตภาคตะวันออก

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ภาวะผู้นำ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและได้นำมาปรับประยุกต์ใช้ในงานวิจัยมีภาวะผู้นำด้วยกัน 2 รูปแบบนั่นคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ภาพของผู้นำและผู้ตามในการแลกเปลี่ยนการทำงานและผลประโยชน์ที่ได้รับ Burns (1978, p. 61) ได้เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะของการเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นทำให้เกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามจะได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนก็ต่อเมื่อต้องทำงานตรงตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ และ Bass (1985) จึงสรุปลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ 2 รูปแบบคือ (1) ผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) และ (2) ผู้นำแบบมีข้อยกเว้นหรือข้อกำหนด (management by exception) ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นลักษณะของกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดการจูงใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุความสำเร็จ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ลักษณะของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงระดับการปรับตัวของความเป็นผู้นำและลักษณะงานในการเป็นผู้นำให้ผู้ตามได้ปฏิบัติ จะเน้นในรูปแบบเช่นเดียวกับการวัดคุณภาพของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการติดตามหรือลอกเลียนแบบของผู้ตามในการพัฒนาความเป็นผู้นำโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามที่จะได้ปฏิบัติตนเองและทำให้พนักงานเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Amin & Hassan, 2010, pp. 245-258)

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดของ Armstrong (2006) ได้ให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้คือ การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร คือบุคคลที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจ เสนาะ ดิยาวัว (2546) พบว่า เป็นการจัดระเบียบบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ความรู้ความสามารถแต่ละบุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานด้วยกัน เช่นเดียวกับ Dessler (2008) กล่าวว่า เป็นกระบวนการของการสรรหาคัดเลือก อบรม ประเมินผล จ่ายผลตอบแทนแก่พนักงานและการสร้างของความสัมพันธ์ของพนักงาน รวมไปถึงสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในการทำงานและความยุติธรรมแก่พนักงาน และมีนโยบายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น (1) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน (4) การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม (5) ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (6) การส่งเสริมความปลอดภัยในการทำงาน (7) ด้านแรงงานสัมพันธ์ และ (8) การพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. ความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดของ Hrebiniak and Alutto (1972) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งผลทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือปฏิภีรยาระหว่างบุคลากรกับองค์การในรูปของการลงทุนด้วยความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและก่อให้เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์การ

Northcraft and Neale (1990) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การว่าไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกระบวนการหรือวิธีการที่บุคลากรในองค์การได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขามีต่อองค์การ และยังคงดำเนินกิจกรรมในองค์การ เพื่อให้เกิดความสำเร็จและสิ่งที่เป็นผลดีต่อองค์การ

4. ประสิทธิภาพในการทำงาน ตามแนวคิดของ Fiedler (1967, p. 9) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน คือความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยเน้นให้ทุกคนในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Hoy and Miskel (1982) กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึง ความสำเร็จของการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของพนักงานที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสม (mixed method) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) คือ เป็นวิจัยที่มุ่งหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปเชิงปริมาณ โดยการใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่เป็นตัวเลขเพื่อยืนยันสมมติฐานของโรงเรียนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการวิจัยเชิงคุณภาพ คือเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเป็นการยืนยันการวิจัย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (population) คือ กลุ่มโรงเรียนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของนักทองเที่ยว และผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหาร หัวหน้าและพนักงานในกลุ่มโรงเรียนในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 400 ตัวอย่าง จากแนวคิด



ของ Yamane (1967) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (simple random sampling) และจัดสรรตัวอย่างด้วยสัดส่วนที่เท่ากัน (proportional allocation) ซึ่งเป็นวิธีการที่นำมาใช้กับงานวิจัยค่อนข้างมาก ซึ่งจะทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง โดยใช้ข้อมูลทางสถิติดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะ คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ค่าร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

1.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

2. สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (inferential statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุกตัวแปร และหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป PLS-Graph 3.0 (Chin, 2001, pp. 295-366)

สรุปผลการวิจัย

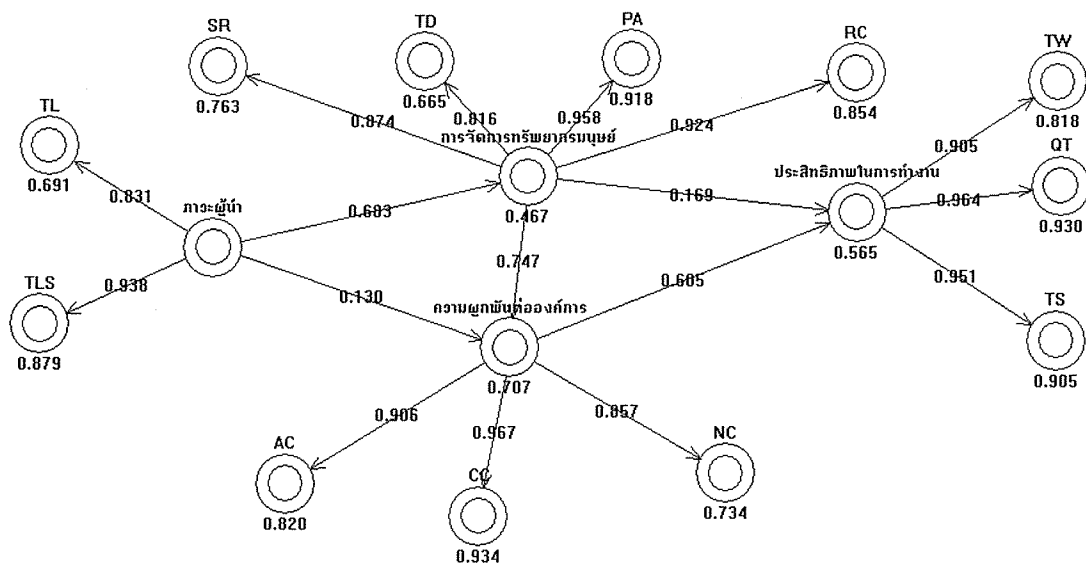
1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศ

หญิงมากกว่าเพศชาย ช่วงกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปีมีจำนวนมากกลุ่มอื่นๆ และส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นแผนกขายและการตลาดเป็นจำนวนมาก ส่วนระดับรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาทต่อเดือน มีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น และนอกจากนี้เมื่ออายุการทำงานจะน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวนมาก

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นคล้ายคลึงกันสำหรับค่าสัมประสิทธิ์การแปรผันพบว่าข้อมูลมีความผันแปรต่ำ

1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลสูงที่สุด ($TE = 0.605$) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลสูงในอันดับที่สอง ($TE = 0.188$) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเป็นอันดับที่สาม ($TE = 0.169$) ทั้งนี้สามารถควบคุมค่าความผันแปรของประสิทธิภาพในการทำงานร้อยละ 0.565 ส่วนความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลสูง ($TE = 0.747$) และภาวะผู้นำ ($TE = 0.130$) ตามลำดับ ทั้งนี้สามารถควบคุมค่าความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรร้อยละ 0.707 และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลมาจากภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลสูง ($TE = 0.683$) และสามารถควบคุมค่าความผันแปรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 0.467 ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพ

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interviewing) ระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเชี่ยวชาญ และนำเสนอผลการสัมภาษณ์ในภาพรวม และแยกประเด็นใหม่ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนอผลการสัมภาษณ์โดยปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานอันเกิดจากการในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีมแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลต่อการพัฒนาการเรียนรู้อยู่เสมอ จากสารสนเทศที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบผลการศึกษาที่สำคัญนอกเหนือไปจากกรอบแนวคิดในการวิจัย สามารถสรุปเป็น ทฤษฎีฐานราก (grounded theory) ได้ว่า “การทำงานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้นั้นต้องเกิดจากการแรงจูงใจในการทำงาน (job satisfaction) ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร”

การอภิปรายผล

1. ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยรวมต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($TE = 0.759$) และความผูกพันต่อองค์กร ($TE = 0.759$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ($TE = 0.238$) หมายความว่าองค์กรจะต้องรู้ทันลักษณะการเป็นผู้นำในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องให้ความสำคัญทั้งรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่มีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการทำงานเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน (Analoui, Clair, & Sambrook, 2013, pp. 4-17) ซึ่งส่งผลต่อการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหัวใจหลักในการพัฒนาบุคลากร เช่นเดียวกับ Amin,



Khairuzzaman, Zaleha, and Daverson (2014, pp. 125-142) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเริ่มตั้งแต่การรับสมัคร การฝึกอบรม การปฏิบัติงาน ประเมินผล การวางแผนอาชีพ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำงานและหมายถึงค่าตอบแทนมีอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ต่อองค์การในด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ที่เป็นหัวใจหลักสำคัญ และส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

2. ผลการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์การ ($TE = 0.529$) และประสิทธิภาพในการทำงาน ($TE = 0.147$) หมายความว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา บรรจุ การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรรางวัล การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เพราะถือว่าต้นทุนมนุษย์อย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและสามารถนำความรู้มาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ เช่นเดียวกับปิยาพร ห่องแสง (2555) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แรงจูงใจ

ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขาอมสิน

3. ผลการศึกษาด้านความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปร พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ($TE = 0.651$) หมายความว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญในเรื่องของปัจจัยที่มีต่อการสร้างการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการแบ่งปันคุณภาพชีวิตในการทำงาน อำนาจหน้าที่ในการทำงาน รวมไปถึงประสบการณ์ในการทำงานที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554) พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์การงานของพนักงานบริษัท ไทกิ้ง อินดัสทรีส์ ประเทศไทย (จำกัด) ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ มากที่สุดคือ ด้านความรู้สึก รองลงมาคือด้านบรรทัดฐานทางสังคม และด้านความต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1.1 ธุรกิจโรงแรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะอุทิศตนให้กับ

องค์การ และส่งผลต่อความจงรักภักดีที่จะสามารถ
ทำให้องค์การดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

1.2 ภาครัฐควรส่งเสริมธุรกิจโรงแรม เพราะ
เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและ
ต่างประเทศมีจำนวนมาก จึงทำให้ภาครัฐจะต้อง
กระตุ้นกระแสการท่องเที่ยวให้ตื่นตัวทุกภาค
การท่องเที่ยว โดยการสนับสนุนทัวร์ต่าง ๆ ในสถานที่
ท่องเที่ยวและที่พักโรงแรมต่าง ๆ ให้สามารถรองรับ
นักท่องเที่ยวได้ทุกฤดูกาลท่องเที่ยว และภาครัฐควร
เข้ามามีบทบาทให้ควบคุมดูแลกฎระเบียบของ
โรงแรมให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้
สามารถสร้างความเชื่อมั่นและสร้างความปลอดภัย
กับนักท่องเที่ยวได้อีกทาง

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนร่วมเสียอื่น ๆ เข้ามา
มีส่วนร่วมในการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้
ถือหุ้น กรรมการ ผู้จัดการ รวมไปถึงบุคลากร และ
การเป็นพันธมิตรกับองค์กรอื่น โดยการเข้ามา

บทบาทในการตัดสินใจและการมอบอำนาจหน้าที่ใน
การบริหารจัดการ เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับ
องค์กรอื่น ๆ ได้อย่างยั่งยืน และทำให้เกิดมีธุรกิจ
ใหม่ ๆ เข้ามารองรับให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น
เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงในการบริหารจัดการและ
การสร้างเชื่อมั่นให้กับธุรกิจได้อีกทาง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำไปศึกษากับสถานประกอบการ
อื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจโรงแรม ทั้งนี้เนื่องจาก
ธุรกิจโรงแรมมีบริบทที่แตกต่างไปจากกลุ่ม
อุตสาหกรรมอื่นๆ

2.2 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ
คุณภาพชีวิตและการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยการ
ท่องเที่ยวที่ส่งผลต่อการพัฒนาธุรกิจโรงแรมเพื่อสร้าง
ความมั่นคงให้กับองค์กรและพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมการท่องเที่ยว, กลุ่มสถิติและเศรษฐกิจการท่องเที่ยว. (2558). *สถานการณ์การพักแรมในภาคตะวันออก*. ค้น
เมื่อ 15 พฤษภาคม 2558, จาก <http://www.tourism.go.th/home/details/>
ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ไตกิ้น อินดัสทรีส์ ประเทศไทย*
จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปิยาพร ห้องแสง. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาอมลสิน*
ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสนาะ ดิยาวาร์. (2546). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- 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.
- Amin, A. T., & Hassan, A. B. (2010). Towards assessing the leadership style and quality of
transformational leadership. *Journal of Technology Management in China*, 5(3), 245-258.



- Amin, M., Khairuzzaman, W. I., Zaleha, S. A. R., & Daverson, R. A. S. (2014). The impact of human resource management practices on performance. *TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Analoui, B. D., Clair, H. D., & Sambrook, S. (2013). Leadership and knowledge management in UK ICT organisations. *The Journal of Management Development*, 32(1), 4-17.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Bhanugopan, R., Aladwan, K., & Fish, A. (2013). A structural equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 565-587.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
- Chin, W. W. (2001). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management* (11 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration* (2nd ed). New York: Random House.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1999). *Human resource management* (7 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organization behavior*. Chicago: Dryden Press.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.