

**พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมธนาคาร
จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจ
ในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่**

**THE EFFECTS OF THE FACTORS OF ORGANIZATIONAL CULTURE,
COMMUNICATION, AND EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIORS AFTER BANK MERGERS AND ACQUISITIONS
AS TRANSMITTED BY ROLE STRESS**

อภิญญา ดีประทีป¹ นภาพร ชันธนา² ระพีพรรณ พิริยะกุล³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ ระดับการยอมรับการสื่อสารในองค์การ ระดับการมอบอำนาจในองค์การ ระดับการยอมรับความเครียดในบทบาทหน้าที่ ระดับการยอมรับความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ ระดับการยอมรับความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ และระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลอันประกอบด้วยวัฒนธรรม การสื่อสาร และการมอบอำนาจในองค์การ โดยส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ไปยังการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งที่ถูกควบรวมกิจการซึ่งเคยทำงานอยู่ก่อนและหลังการควบรวมกิจการในกรุงเทพมหานคร จำนวน 180 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย โดยยืนยันตัวแบบด้วย PLS-Graph

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานธนาคารมีระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ การมอบอำนาจในองค์การ ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังต่อไปนี้ 3.68 3.69 3.48 3.62 และ 3.77 แต่ระดับการยอมรับความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่วัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ การสื่อสารส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และความเครียดในบทบาทหน้าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งความเครียดในบทบาทหน้าที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าผลรวมสูงสุดคือ 0.371

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์การ; การสื่อสาร; การมอบอำนาจในองค์การ

¹ หลักสูตรบริหารธุรกิจคณาภิวัฒน์ คณาภิวัฒน์ มหวิทยาลัยรามคำแหง

² คณาภิวัฒน์ มหวิทยาลัยรามคำแหง

³ คณาภิวัฒน์ มหวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

In this research investigation, the researcher examines the levels at which acceptance of organizational culture, communication, empowerment, role stress, role conflict, role ambiguity, and organizational citizenship behaviors are expressed after bank mergers and acquisitions (M&A). The researcher also studies influential factors consisting of organizational culture, communication, and empowerment as transmitted by role stress in organizational citizenship behaviors.

The sample population consisted of 180 employees working at a bank in Bangkok Metropolis in a pre- and post-M&A period. The research instrument was a questionnaire. The statistical analysis of the data collected was conducted through applications of the Partial Least Squares (PLS-Graph) computer software program.

Findings showed that the bank employees under study exhibited high levels of acceptance of organizational culture, communication, role conflict, and organizational citizenship behaviors. The means in descending order were 3.68, 3.69, 3.48, 3.62, and 3.77, respectively. The level of acceptance of role ambiguity was evinced at a moderate level. Organizational culture influenced role conflict. Communication influenced role conflict. Role stress affected organizational citizenship behaviors. In influencing organization citizenship behaviors, organizational citizenship behaviors exhibited the highest total score at 0.371.

Keywords : Organizational Culture; Communication; Empowerment on Organization.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กลยุทธ์การดำเนินงานทางธุรกิจแบบเชิงรุกที่หลายองค์กรนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายรวมถึงสถาบันการเงินทั่วโลกที่ใช้สำหรับเชื่อมโยงระบบการเงินทั่วโลกเข้าไว้ด้วยกันและยังใช้รับมือกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง (Chu, 2010) ที่ถูกนำมาใช้ คือการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ (Merger and Acquisition--MA) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการประกอบการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ (Porter, 1980) นอกจากนี้ การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการเป็นเครื่องมือที่หลายสถาบันการเงินนำมาใช้ (Amine, Khan, Uddin, & Zaman, 2011) ในการแก้ปัญหาทางการเงิน เนื่องจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการระหว่างสถาบันการเงินด้วยกันเป็นวิธีการผิวกาลังทางธุรกิจที่ดีที่สุด (Mili & Sahut, 2011) ที่ทำให้ผลการดำเนินงานภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการดีกว่าผลการดำเนินงานก่อนการควบรวมกัน เช่นเดียวกับประเทศไทย ที่ได้มีการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการในธุรกิจสถาบันการเงินภายหลังวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยและเอเชียในปี พ.ศ.2540 เพื่อช่วยฟื้นฟูระบบสถาบันการเงินไทย (พงศอดุลย์ ฤๅษณะราช, 2546)

การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการมีทั้งข้อดีและข้อเสียหลายประเด็น แต่ประเด็นที่ค้นพบคือเรื่องของวัฒนธรรม การสื่อสารในองค์กร และการมอบอำนาจในองค์กร ที่มีผลมาจากการปรับโครงสร้างองค์กร ปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหาร และกระบวนการบริหารจัดการในส่วนต่างๆ ที่ส่งผลต่อพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์กรเดิมที่ถูกควบรวมกิจการทำให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร เช่น

วัฒนธรรม ความคิด นิสัย แบบแผนของการประพฤติปฏิบัติของพนักงานที่มีความแตกต่างกัน (ศิริวรรณ ตันทเวชกิจ, 2541) ปัญหาทางด้านภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร (Kuhn & Poole, 2000) รวมทั้งรูปแบบวิธีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่แตกต่างกัน การสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มคนบางกลุ่มภายหลังที่โครงสร้างการบริหารงานได้เปลี่ยนแปลงไป

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร และการมอบอำนาจในองค์กร ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ในงานที่ทำ ที่มีสาเหตุมาจากความไม่มั่นคงทางจิตใจในการทำงานและความไม่มีเสถียรภาพในงาน ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความเครียดในบทบาท (Patton & Questell, 1988) อันจะส่งผลเสียต่อการอุทิศตนในการทำงานของพนักงานในระดับที่ลดลงซึ่งเป็นคุณสมบัติของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) รวมถึงการลาออกไปจากองค์กร ภายหลังจากการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการทุกองค์กรจำเป็นต้องรักษาบุคลากรดังกล่าวให้คงอยู่กับองค์กรตลอดไป

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นเจตคติและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงความคิดเห็นและการกระทำที่ได้นั้นเกิดจากความสมัครใจ ความเต็มใจ และตัดสินใจที่จะกระทำจากตัวพนักงานเองโดยไม่ได้รับคำสั่งหรือการขตเซยใดๆ จากองค์กร พนักงานที่มีพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งผลทำให้พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน เกิดการช่วยเหลือร่วมมือกันในการทำงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้

องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Koys, 2001) พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การตลอดไป จากปัญหาและความจำเป็นที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งที่มีการควบรวมกิจการซึ่งทำงานอยู่ก่อนและหลังการควบรวมกิจการที่ได้รับผลกระทบจากการควบรวมกิจการโดยตรงในด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ผลที่ได้จากการศึกษาจะได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้นและพัฒนาองค์การที่มีการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการเพื่อทำให้เกิดคุณสมบัติการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ การมอบอำนาจในองค์การ ความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ภายหลังที่มีการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลอันประกอบด้วยวัฒนธรรม การสื่อสาร และการมอบอำนาจในองค์การ โดยส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ไปยังการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ มีขอบเขต 4 ด้าน คือ ขอบเขตด้านเนื้อหา เน้นประเด็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ภายหลังการควบรวมธนาคาร จากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การ ที่ส่งผ่านความเครียดในบทบาทหน้าที่ ขอบเขตด้านระยะเวลา เดือนกันยายน-ตุลาคม พ.ศ.2558 ขอบเขตด้านประชากร คือพนักงานในธนาคารแห่งหนึ่งที่มีการควบรวมกิจการโดยทำงานอยู่ก่อนและหลังการควบรวมกิจการ ขอบเขตด้านพื้นที่ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรเหตุ คือ วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การ
2. ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่
3. ความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่
4. ตัวแปรผล คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่
2. วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารในองค์การ และการมอบอำนาจในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่
3. ความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความ

กลุ่มเครือข่ายในบทบาทหน้าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยนำไปส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมจะกล่าวถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม และทฤษฎีการเชื่อถือที่ใช้เป็นแนวทางตอบคำถามการวิจัยและจะกล่าวถึงตัวแปรดังนี้

พื้นฐานทางทฤษฎี การแลกเปลี่ยนหรือทฤษฎีปริวรรตนิยาม (exchange theory) ที่ถือว่าสังคมเกิดจากการที่มนุษย์แต่ละคนมีสิ่งจำเป็น (need) เป็นจำนวนมากในการดำเนินชีวิต แต่ตัวเองไม่มีความสามารถสนองความต้องการจำเป็นได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องเข้าสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งของกัน พร้อมทั้งสร้างกฎระเบียบการแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความยุติธรรม และเมื่อความสัมพันธ์กลายเป็นกลุ่มใหญ่กฎระเบียบ การแลกเปลี่ยนก็เป็นสังคมพร้อมกับวัฒนธรรมก็เกิดขึ้น และจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดเป็นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) ที่มีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงประโยชน์ซึ่งกันและกัน (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550) ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคู่สื่อสาร ซึ่งความสัมพันธ์จะดำรงอยู่ต่อไปเมื่อคู่สื่อสารประเมินว่ามีผลตอบแทนจากความสัมพันธ์นั้นคุ้มค่าและจะหยุดเมื่อคู่สื่อสารประเมินว่าความสัมพันธ์ที่ได้รับไม่คุ้มค่า (Thibaut & Kelley, 1959) และจากการพัฒนาสังคมในรูปแบบการพึ่งพาเป็นเหตุให้เกิดทฤษฎีการเชื่อถือ (trust

theory) ที่ทำให้คนยอมทำตามหรือยอมต่อการต่อรองแลกเปลี่ยนสิ่งของ เช่น สินค้า ผลประโยชน์ระหว่างบุคคล (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2550)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ปรากฏดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ และความคิดที่บ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร สามารถกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ใช้ร่วมกันระหว่างสมาชิก (Schein, 1992) ในการปฏิบัติชีวิตประจำวันและส่งผ่านไปยังสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม ทำให้สมาชิกในองค์กรมีเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร (Odom, Boxx, & Dunn, 1990) ซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนกลไกการทำงานขององค์กรเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ (Kotter & Heskett, 1992) และสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างราบรื่นจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ

ผลกระทบทางวัฒนธรรมองค์กรในด้านรูปแบบการจัดการหรือการทำงานภายหลังจากการรวบรวมกิจการเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล อาจมีความแตกต่างในเรื่องทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม การกระทำรูปแบบของการทำงาน หรือการประสานงานร่วมกัน (Putnam & Poole, 1992) ส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกกดดัน เครียด สับสน ความยากลำบากในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรม

การสื่อสารในองค์กร เป็นกลไกสำคัญที่องค์กรใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะถูกส่งผ่านโดยองค์กรให้กับสมาชิกและในหมู่สมาชิกขององค์กร (Price, 1997) ภายใต้รูปแบบและวิธีการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้รับรู้และเข้าใจในเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร

การสร้างความสำเร็จการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย (ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี, 2533)

การสื่อสารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการสื่อสารระหว่างการรวบรวมกิจการที่ส่งผลกระทบเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Schraeder, 2001) ถ้าองค์กรมีการสื่อสารที่ดีจะส่งผลต่อระดับความเครียดของพนักงานที่ลดลง สร้างความพึงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น (Schweiger, 1991) แต่ถ้าองค์กรมีการสื่อสารที่ไม่เพียงพอและไม่สมบูรณ์จะสร้างความเครียดในเรื่องบทบาทของพนักงานในองค์กร (Sageer & Rafat, 2012)

การมอบอำนาจในองค์กร เป็นการให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและควบคุมอำนาจภายในความรับผิดชอบของตนเอง รวมถึงความยืดหยุ่นในกระบวนการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสร้างแรงจูงใจภายในที่ดีขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน (Maxwell, 1997) ซึ่งการมอบอำนาจส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ในการกระจายอำนาจตามแนวนอน โครงสร้างองค์กรแบบทีมงาน เพื่อให้พนักงานมีโอกาสที่จะประเมินประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและเสนอแนะมาตรการในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ส่งผลทำให้องค์กรและพนักงานสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Ortenblad, 2004) เช่นเดียวกับองค์กรที่มีการรวบรวมกิจการ

ผลการศึกษาของ Dinham and Scott (1996) และผลการศึกษาของ Natale (1993) พบตรงกันว่าการมีข้อจำกัดของความอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง เช่น การขาดการรับรู้ของการ

ควบคุมและความรู้สึกเกี่ยวกับภาวะไร้อำนาจส่งผลทำให้เกิดความวิตกกังวล ความตึงเครียดและความเครียด

ความเครียดในบทบาทหน้าที่ เป็นสภาวะความรู้สึกกดดันในจิตใจในการแสดงบทบาทต่างๆ ของตนให้ตรงกับบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด ถ้าเกิดความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังในบทบาทโดยผู้อื่นและการรับรู้ในบทบาทที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของตน จะส่งผลให้เกิดความเครียดในบทบาทหน้าที่ (Wetzels, de Ruyter, & Bloemer, 2000) และเกิดผลลัพธ์เชิงลบต่อสภาพจิตใจ สภาพสังคม และพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ความเครียดในบทบาทหน้าที่ เป็นมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่

ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ เป็นความรู้สึกต้องปฏิบัติตามหน้าที่สองอย่างหรือหลายอย่างในเวลาเดียวกัน โดยมีการปรับบทบาทของตนเองไปยังกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกันในขณะนั้น ทำให้บุคคลต้องเผชิญหน้ากับความคาดหวังของบทบาทที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ของตน (Robbins & Coulter, 2003)

ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ เป็นความรู้สึกในการรับรู้ที่ขาดข้อมูลที่ถูกต้องและจำเป็น ในการดำเนินงานหรือตัวงาน ส่งผลทำให้บุคคลมีความวิตกกังวล กลัวที่จะกระทำหรือต้องรับผิดชอบในบทบาทของตนเอง อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอนในบทบาทที่ต้องปฏิบัติ (Onyemah, 2008)

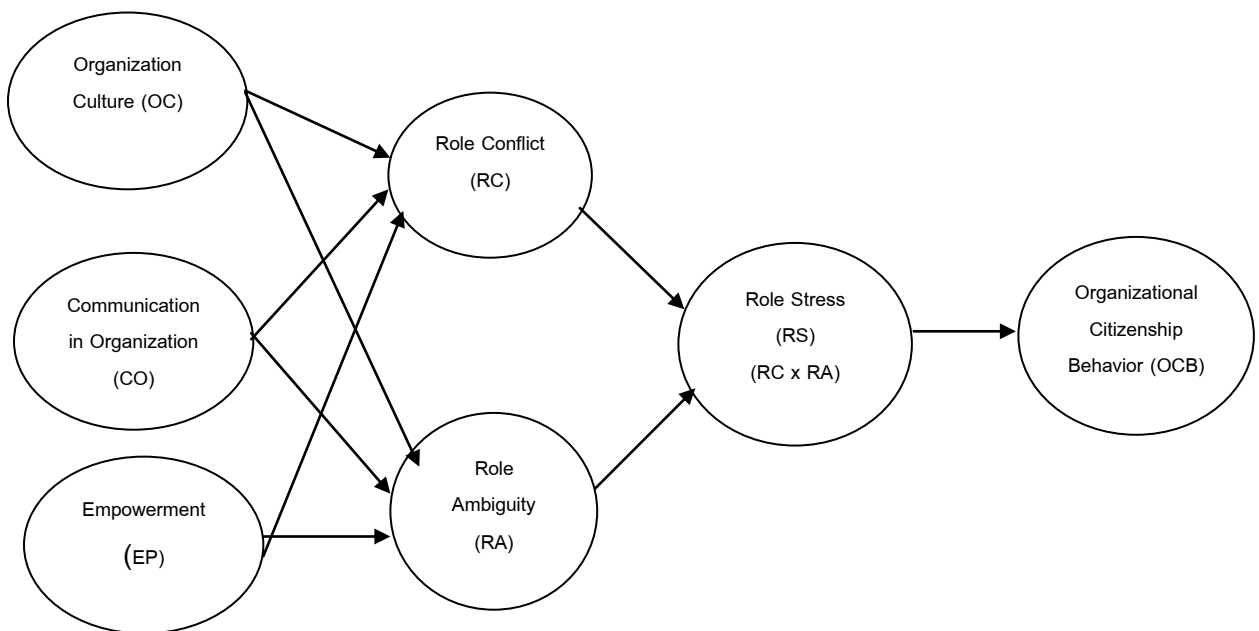
ความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อสภาพร่างกาย สุขภาวะทางจิตใจของพนักงาน

(Cooper & Cartwright, 1994) จะทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อผลของงาน (Dubinsky & Hartley, 1986) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ลดลง (Podsakoff et al., 2000) และการลาออกไปจากองค์กรในที่สุด

ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นเรื่องของเจตคติและพฤติกรรมในการทำหน้าที่การเป็นพนักงานที่ดีในการแสดงความคิดเห็นและการกระทำที่ดี ที่เกิดจากความเต็มใจของพนักงานที่จะปฏิบัติ นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลให้แก่เพื่อนร่วมงาน (Organ, 1988)

องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมี 7 องค์ประกอบคือ พฤติกรรม

การให้ความช่วยเหลือ (altruism) การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (sportsmanship) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational loyalty) การปฏิบัติตามองค์การ (organizational compliance) ความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคล (individual initiative) การเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร (civic virtue) และการพัฒนาตนเอง (self development) ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Koys, 2001) และประสิทธิภาพของกลุ่มงาน (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997) การที่พนักงานมีพฤติกรรมดังกล่าวจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organ, MacKenzie, & Podsakoff, 2006)



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยดำเนินการโดยการสำรวจพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งที่มีการควบรวมกิจการและเป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ก่อนและหลังการควบรวมกิจการในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 1,320 คน ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรการคำนวณของ Westland (2010) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 180 คน

แบบสอบถามเป็นแบบ Likert 5 อันดับ แยกเป็น 6 หมวด โดยดัดแปลงมาจาก Okoro (2010); Orner (2010) การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอด้วยสถิติพรรณนาคือค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อแสดงภาพรวมโดยทั่วไป เฉพาะค่าเฉลี่ยตีความหมายตามเกณฑ์คือ 1.00-1.49, 1.50-2.49, 2.50-3.49, 3.50-4.49 และ 4.50-5.00 หมายถึงน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด ตามลำดับ (Best, 1981) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัว

แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม Smart PLS และการวิเคราะห์เส้นทางสัมพันธ์ ความเที่ยงตรงของมาตรวัดวัดด้วย loading และ Average Variance Extract (AVE) วัดความน่าเชื่อถือได้ด้วย Composite Reliability (CR) วัดความสมบูรณ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างด้วย R^2 , Goodness of Fit index (GoF)

ผลการวิจัย

คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 62.80 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 80.60 มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 65.00 และปฏิบัติงานในตำแหน่งปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 88.90

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	แปลผล
วัฒนธรรมองค์กร	3.68	0.722	มาก
การสื่อสารในองค์กร	3.69	0.800	มาก
การมอบอำนาจในองค์กร	3.48	0.776	มาก
ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่	3.62	0.832	มาก
ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่	3.11	0.916	ปานกลาง
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี	3.77	0.746	มาก

จากตาราง 1 พบว่า ระดับการยอมรับในด้านวัฒนธรรมในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการมอบอำนาจในองค์กร ด้านความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรภายหลังการควบรวมกิจการของพนักงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 2

อิทธิพลของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปรตาม	ค่าความผันแปร	อิทธิพล	ตัวแปรบุพปัจจัย (antecedents)						
(dependent variable)	(R^2)	(Effect)	OC	CO	EP	RC	Role_STR	RA	RC
RC	0.431	DE	0.351	0.434	-0.960	N/A	N/A	N/A	N/A
		IE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		TE	0.351	0.434	-0.960	N/A	N/A	N/A	N/A
Role_STR	0.942	DE	0.020	0.372	0.070	0.435	N/A	0.780	0.413
		IE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		TE	0.020	0.372	0.070	0.435	N/A	0.780	0.413
RA	0.083	DE	-0.160	0.247	0.141	N/A	N/A	N/A	N/A
		IE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
		TE	-0.160	0.247	0.141	N/A	N/A	N/A	N/A
(dependent variable)	(R^2)	(Effect)	OC	CO	EP	RC	Role_STR	RA	RC
OCB	0.138	DE	N/A	N/A	N/A	N/A	0.371	N/A	N/A
		IE	0.008	0.138	0.026	0.162	N/A	0.289	0.153
		TE	0.008	0.138	0.026	0.162	0.371	0.287	0.153

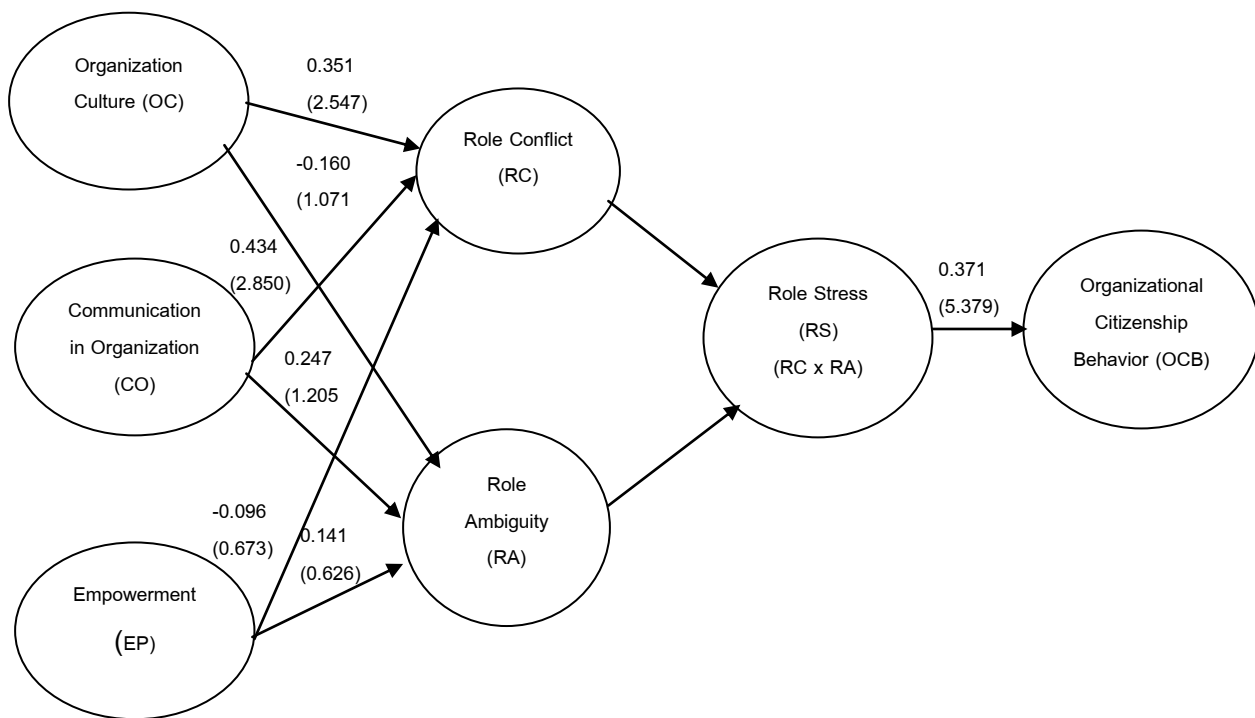
หมายเหตุ: DE = Direct effect, IE = Indirect effect, TE = Total effect, N/A = not applicable, Significant level, *** $p \leq 0.01$, ** $p \leq 0.05$, $p \leq 0.10$

ตาราง 3

ผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐานการวิจัย (hypothesis)	สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Coet.)	t stat	ผลลัพธ์
1	วัฒนธรรมองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่	0.351	2.547*	สนับสนุน
2	วัฒนธรรมองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการสื่อสารในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่	-0.160	1.071	ไม่สนับสนุน
3	กิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่สื่อสารในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่	0.434	2.850**	สนับสนุน
4	กิจการส่งผลต่อความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่การมอบอำนาจในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่	0.247	1.205	ไม่สนับสนุน
5	กิจการส่งผลต่อความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่การมอบอำนาจในองค์การภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่	-0.096	0.673	ไม่สนับสนุน
6	กิจการส่งผลต่อความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ความเครียดในบทบาทหน้าที่ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	0.141	0.626	ไม่สนับสนุน
7	ซื้อกิจการส่งผลต่อการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร	0.371	5.380**	สนับสนุน

หมายเหตุ Significant level, * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$



ภาพ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ที่มา. จาก การทดสอบโมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติ PLS

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของบุพปัจจัย (antecedents) จากภาพ 2 ตาราง 2 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีผลรวมสูงสุดคือความเครียดในบทบาทหน้าที่ ขณะที่ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่เป็นปัจจัยลำดับรองที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากภาพที่ 2 และตาราง 3 เป็นผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า เส้นทางที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความขัดแย้งในบทบาท

หน้าที่ การสื่อสารในองค์กรไปสู่ความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ และความเครียดในบทบาทหน้าที่เป็นปัจจัยที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (โดยใช้หลักคณิตศาสตร์ cross) ไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยที่ความเครียดในบทบาทหน้าที่จะส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีการปรับตัวได้ทำให้ความเครียดในบทบาทหน้าที่ไม่ส่งผลเชิงลบต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ตาราง 4

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

Construct	CR	R^2	AVE	Cross Construction Correlation						
				COM	CU	EMP	JOB_STR	OCB	RA	RC
COM	0.911	N/A	0.570	0.755						
CU	0.750	N/A	0.458	0.674	0.677					
EMP	0.910	N/A	0.559	0.740	0.479	0.748				
JOB_STR	0.789	0.941	0.372	0.422	0.291	0.364	0.610			
OCB	0.888	0.138	0.538	0.383	0.328	0.226	0.371	0.733		
RA	0.857	0.083	0.600	0.243	0.074	0.247	0.884	0.243	0.775	
RC	0.864	0.431	0.519	0.600	0.597	0.393	0.611	0.297	0.253	0.769
ค่าเฉลี่ย (average)	0.853	0.398	0.517							

จากตาราง 4 พบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีค่า $GoF = 0.454$ แสดงว่าตัวแบบสมการโครงสร้างและตัวแบบสมมาตรวัดมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าความผันผวนเฉลี่ย มีค่า 0.517 แสดงว่าตัวแปรแฝงสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดได้ดี และตัวแบบมีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ย 0.853 แสดงว่าตัวแปรสมการเส้นทางที่สามารถพยากรณ์ตัวชี้วัดของตัวแปรเส้นทางได้ดี

การอภิปรายผล

วัฒนธรรมองค์กรมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะว่าบุคคลเกิดความขัดแย้งในด้านวัฒนธรรม ค่านิยม ความเข้าใจและการยอมรับในความเชื่อที่แตกต่างกันในระหว่างสมาชิกขององค์การภายหลังจากการควบรวมกิจการ ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลทำให้เกิดความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะว่าเมื่อมีการควบรวมกิจการ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรใหม่ในช่วงแรกของการควบรวมกิจการ อาจทำให้พนักงานมีความสับสน เนื่องจากยังไม่เข้าใจระบบกระบวนการทำงาน แต่เมื่อมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของสายการบังคับบัญชา มีการมอบหมายงานที่มีความชัดเจนทำให้เกิดความเข้าใจบทบาทที่ตนต้องรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติงานส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ดังงานวิจัยของ Boyle, Popkess-Vawter, and Taunton (1996) ที่พบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในความคลุมเครือของบทบาทหรือความเครียดของบทบาทในช่วงเวลา 1-6 เดือนของการจ้างงานบัณฑิตที่เพิ่งจบการศึกษา และยังพบว่าความสัมพันธ์ทางบวกที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งของบทบาทและความคลุมเครือในบทบาทที่ลดลงเมื่อเวลาผ่านไป

การสื่อสารในองค์การมีผลทำให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะว่าภายหลังการควบรวมกิจการ ทำให้บุคคลเกิดความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์การและวิธีดำเนินงาน ทำให้ยากที่จะเข้าใจในเรื่องบทบาท

หน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลทำให้ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในเวลาเดียวกันมากกว่าหนึ่งหน้าที่ก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ดังงานวิจัยของ Sageer and Rafat (2012) พบว่าการสื่อสารที่ไม่เพียงพอและไม่สมบูรณ์สร้างความเครียดของพนักงานในเรื่องบทบาทขององค์กร ขณะที่การสื่อสารในองค์กรไม่มีผลทำให้เกิดความคลุมเครือของบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะว่า เมื่อมีการควบรวมกิจการ บุคคลอาจมีความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ในด้านโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงาน ทำให้ยากที่จะเข้าใจในเรื่องสายการบังคับบัญชา ขอบเขตอำนาจหน้าที่ ซึ่งอาจเกิดจากการขาดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มบุคคลทำให้เกิดความคลุมเครือในบทบาทภายหลังจากการควบรวมกิจการมีการสื่อสารในองค์กรทำให้บุคคลมีความเข้าใจในเรื่องสายการบังคับบัญชา การมอบหมายที่มีความชัดเจนพร้อมทั้งเข้าใจในบทบาทที่ของตนเองส่งผลทำให้สามารถปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ดังผลการวิจัยของ Schweiger (1991) พบว่า การสื่อสารในช่วงการควบรวมกิจการสามารถช่วยให้พนักงานผ่านกระบวนการของการควบรวมกิจการ โดยมีระดับความเครียดที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ การเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และผลของการปฏิบัติงาน

การมอบอำนาจในองค์กรภายหลังการควบรวมและการเข้ากิจการไม่มีผลทำให้เกิดความขัดแย้งของบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติที่มาลงทุนในประเทศไทยมีการบริหารจัดการที่ให้บริษัทที่ถูก

ควบรวมกิจการยังมีอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กรบางส่วน โดยการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต้น ผู้ปฏิบัติงานของบริษัทที่ถูกควบรวมกิจการเป็นผู้กำหนดบทบาทและนโยบายต่างๆ ภายในองค์กร และผู้บริหารระดับต้น ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้อาจเป็นคนไทย ทำให้การมอบอำนาจในองค์กรจึงไม่มีผลต่อความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Christopher and Sumantra (2002) ที่พบว่า บริษัทย่อยที่ถูกควบรวมกิจการต้องอยู่ภายใต้การบริหารงานของบริษัทแม่เป็นส่วนใหญ่ แต่บริษัทย่อยสามารถบริหารจัดการภายในองค์กรได้

ความเครียดในมิติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่และความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่ภายหลังการควบรวมและการเข้าซื้อกิจการทำให้เกิดการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร อาจเป็นเพราะว่าบุคคลสามารถจัดการกับบทบาทที่ขัดแย้งในสถานที่ทำงานของตนได้ โดยมีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รู้จักการปรับตัวเมื่อต้องเผชิญกับความเครียด รู้จักสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงานซึ่งมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ดังผลการวิจัยของ Lambert (2010) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิต นอกจากนี้บุคคลยังต้องการความสำเร็จในชีวิตซึ่งถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่ต้องการ แม้ว่าจะเกิดความเครียดในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ก็ตาม ก็จะพยายามผลักดันชีวิตให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่ตนเองคาดหวังดังทฤษฎีของ McClelland (1987) ที่ว่า ความต้องการ

ที่จะได้รับความสำเร็จในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ด้วยลักษณะของวัฒนธรรมในสังคมไทยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดขึ้น การรู้จักความยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแสดงออกทางอารมณ์และพฤติกรรม ดังผลงานวิจัยของ Komin (1995) ที่พบว่า ค่านิยมของคนไทยคือมีการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้กระบวนการขัดเกลาทักษะสังคมมีส่วนช่วยให้สมาชิกในสังคมเกิดการเรียนรู้เรื่องค่านิยม แบบแผนพฤติกรรม กฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ของสังคม ส่งผลทำให้บุคคลรู้จักบทบาทของตนและของผู้อื่นที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์ โดยต้องปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัตินั้น เพื่อที่จะได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกในองค์กรของสังคม ซึ่งการรวบรวมกิจการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้านวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกขององค์กร ทำให้ต้องมีการขัดเกลาทักษะสังคม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมใหม่และยังส่งผลให้สมาชิกในองค์กรมีพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ดังผลงานวิจัยของ Ashforth and Saks (1996) ที่พบว่า สำหรับพนักงานใหม่ การขัดเกลาทักษะสังคมมีส่วนช่วยลดความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้เกิดความเครียด

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การขัดเกลาทักษะสังคม (socialization) การปรับตัว (adaptation) ในการปฏิบัติงานภายใต้องค์กรใหม่ ที่ถูกรวบรวมกิจการเพื่อใช้เป็นตัวแปรในการทำนายการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐรัชดา วิจิตรจามรี. (2533). *การสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พงศ์อดุลย์ ฤทธะราช. (2546). *วิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ไทย: คู่มือการเงินการธนาคารสำหรับนักการธนาคารไทย*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีสังคมวิทยา: เนื้อหาและแนวทางการใช้ประโยชน์เบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Amine, L. S., Khan, G. M., Uddin, S. J., & Zaman, M. (2011). The internationalization of an arab bank: The case of ahli united bank of bahrain. *Thunderbird International Business Review*, 53(1), 581-600.
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Boyle, D., Popkess-Vawter, S., & Taunton, R. (1996). Socialization of new graduate nurses in critical care. *Heart Lung*, 25(1), 141-154.
- Christopher, A. B., & Sumantra, G. (2002). Strategic advantage. *Executive Excellence*, 19(7), 7-19.
- Chu, K. H. (2010). Bank mergers, branch networks and economic growth: Theory and evidence from Canada, 1889-1926. *Journal of Macroeconomics*, 32(1), 265-283.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Health mind, healthy organization: A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 4, 455-471.
- Dinham, S., & Scott, C. (1996). *Teacher satisfaction, motivation and health: Phase one of the teacher 2000 project*. Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. EDRS Availability: Microfiche.
- Dubinsky, A. J., & Harley, S. W. (1986). Antecedents of retail salesperson performance: A path-analytic perspective. *Journal of Business Research*, 14, 253-268.
- Komin, S. (1995). *Cross-cultural management communication in Thailand*. paper presented at the SEAMEO's RELC regional seminar on exploring language, culture, and literature in language learning. SEAMEO Regional Language Center, Singapore, 17-19, April.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.

- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making?: Evidence from a longitudinal field study. *Human Communication Research*, 26(1), 558-590.
- Lambert, E. G. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(1), 361-380.
- Maxwell, G. A. (1997). Empowerment in the UK hospitality industry. In M. Foley (Ed.), *Hospitality, tourism and leisure management* (pp. 53-67). London: Cassell.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mili, M., & Sahut, J. (2011). Banking distress in MENA countries and the role of mergers as a strategic policy to resolve distress. *Economic Modelling*, 28(1), 138-146.
- Natale, J. A. (1993). Why teachers leave. *The Executive Educator*, 3(2), 14-18.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157-169.
- Okoro, H. M. (2010). *The relationship between organizational culture and performance: Merger in the Nigerian banking industry*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Phoenix, Tempe, Arizona.
- Onyemah, V. (2008). Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-u relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orner, R. (2010). *The relationship between the frequency of communication and communication satisfaction for remote biomedical engineers*. Unpublished doctoral dissertation, Northcentral University, Prescott Valley, Arizona.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
- Patton, W. E., & Questell, M. (1988). Alcohol abuse in the sales force. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6(1), 39-51.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on trust, satisfaction, and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(1), 513-563.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(1), 303-558.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1992). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (3rd ed., pp. 549-599). Newbury Park, CA: Sage.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sageer, A., & Rafat, S. (2012). The interactive effect of communication and stress on perception of quality of work life. *Journal of Business and Management*, 4(6), 29-31.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schraeder, M. (2001). Identifying employee resistance during the threat of a merger: An analysis of employee perceptions and commitment to an organization in a premerger context. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 37(4), 191-204.
- Schweiger, D. M. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Wetzels, M., de Ruyter, K., & Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7, 65-75.