



บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมและความผูกพันในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารในกองบัญชาการกองทัพบกครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถแบ่งเป็นแนวคิด ทฤษฎี และผลงานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้ ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการกองทัพบก
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการกองทัพบก
 - 1.2 การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่
 - 1.3 การพิจารณาความดีความชอบ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
 - 2.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการกองทัพบก

1.1 ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการกองทัพบก (บก.ทบ.)

“อิสรภาพความมั่นคง ตลอดจนความรุ่งเรืองของประเทศ ขึ้นอยู่กับกิจการทหารเป็นสำคัญตลอดมาทุกยุคทุกสมัย” พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ข้างต้นนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกิจการทหารที่ได้ดำเนินมาเป็นเวลาช้านานควบคู่กับประเทศไทย การที่ประเทศไทยดำรงความเป็นเอกราชมาได้จนทุกวันนี้ ก็เพราะมีทหารทำหน้าที่ต่อสู้ป้องกันข้าศึก รักษาอาณาเขต และปกป้องความเป็นไท การมีกองทัพบกที่ทันสมัยและเข้มแข็งนอกจากจะเพื่อป้องกันตนเองแล้ว ยังเท่ากับเป็นเครื่องป้องปรามมิให้ชาติอื่นกล้ามาทำสงครามด้วย ดังปรากฏในพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานแก่ทหารบก ในวันพระราชทานธงชัยเฉลิมพล เมื่อ พ.ศ. 2435 ความว่า "ทหารย่อมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับที่จะป้องกันรักษาพระราชอาณาเขตและเป็นเหตุที่จะทำให้อำนาจบ้านเมืองกว้างขวางมั่นคงยั่งยืน ทหารไม่เป็นแค่สำหรับที่จะต่อสู้ในเวลาเกิดศึกสงครามอย่างเดียว ย่อมเป็นประกันห้ามการศึกสงครามมิให้เกิดมิได้ด้วย" สำหรับกองทัพบกนั้น เราอาจจะกล่าวได้ว่ามีกำเนิดมาพร้อมๆ กับการก่อตั้งราชอาณาจักรไทย และเป็นรากฐานของความมั่นคงของประเทศชาติตลอดมา



แต่ประวัติความเป็นมาของกองบัญชาการกองทัพบกตั้งแต่เริ่มแรกว่ามีที่ตั้งอยู่แห่งใด และได้มีการเปลี่ยนแปลงมาอย่างไคนั้น ยังไม่มีท่านผู้ใดเรียบเรียงไว้ กรมยุทธการทหารบกพิจารณาเห็นว่าการปฏิรูปการทหารบกของไทยเป็นแบบตะวันตกในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวคือต้นแบบของกิจการทหารบกสมัยปัจจุบัน ดังนั้น จึงสามารถอนุมานได้ว่า กองทัพบกได้เริ่มมีขึ้นแล้วในสมัยนั้น ส่วนสถานที่ตั้งของกองบัญชาการกองทัพบกตั้งแต่เริ่มแรก และเปลี่ยนแปลงไปอย่างไคนั้น จะทราบได้จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของ กองบัญชาการกองทัพบกควบคู่กันไป ดังต่อไปนี้

1.1.1 กองบัญชาการกองทัพบก สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์

พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จเถลิงราชสมบัติ เมื่อ พ.ศ. 2349 กิจการแรกที่พระองค์ทรงกระทำ คือ ทรงตั้งเจ้าพระยาพระคลัง (ดิศ บุนนาค) ว่าที่สมุหพระกลาโหมขึ้นเป็นสมเด็จพระเจ้าพระยาบรมมหาประยุรวงศ์ ดำรงตำแหน่งสมุหพระกลาโหมและให้จัดการเรื่องกิจการทหารเป็นการด่วน โดยให้ปรับปรุงกองทัพบกให้เป็นแบบสมัยใหม่และมีประสิทธิภาพที่สามารถป้องกันประเทศชาติได้ ทั้งนี้เพราะประเทศมหาอำนาจทางตะวันตกได้แผ่อิทธิพลเข้ามาอยู่เหนือประเทศทางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และมีท่าทีคุกคามต่อประเทศไทยยิ่งขึ้นตามลำดับ สำหรับการปรับปรุงในด้านวิทยการนั้น พระองค์ทรงจ้าง ร้อยเอก อิมแปย์ และ ร้อยเอก นีอกส์ ชาวอังกฤษ ซึ่งเดินทางจากอินเดียผ่านเข้ามาทางพม่า ให้เป็น ครูฝึกหัดทหารบก ทั้งทหารของวังหน้าและวังหลวง ดังนั้นใน พ.ศ. 2395 กองทหารที่ได้รับการฝึกและจัดแบบตะวันตก มีดังนี้

1. กองรักษาพระองค์อย่างยุโรป
2. กองทหารหน้า
3. กองปืนใหญ่อาสาญวน

กองทหารหน้าเป็นหน่วยที่ได้รับการฝึกแบบใหม่ มีอาวุธใหม่ และมีทหารประจำการมากกว่าทหารหน่วยอื่นๆ ทั้งยังมีความชำนาญในการรบมาพอสมควร เนื่องจากได้เข้าสมทบในกองทัพหลวงไปทำศึกที่เมืองเชียงตุง เมื่อปี พ.ศ. 2395 และ พ.ศ. 2396 การศึกทั้ง 2 ครั้งนี้ กองทหารหน้าได้สำแดงเกียรติภูมิในหน้าที่ของตนไว้อย่างน่าชมเชย จึงเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยเป็นอย่างมาก ขามปกติกองทหารหน้ามีหน้าที่เข้าขบวนหน้าตามเสด็จพระบาทสมเด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทุกครั้ง นอกจากนั้นยังมีหน้าที่ปราบปรามโจรผู้ร้าย ตามหัวเมืองต่างๆ เช่น ปราบปรามพวกอั้งยี่ที่มณฑลปราจีน และเมืองชลบุรีอีกด้วย จึงนับได้ว่า "กองทหารหน้า" นี้เองเป็นรากเหง้าของกองทัพบกในปัจจุบันนี้

กิจการทหารบกได้รุดหน้าไปอีก เมื่อพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งพระเจ้าพี่ยาเธอ กรมหลวงมหิศวรินทรากรมเรศ ดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการ

กองทหารหน้าใน พ.ศ. 2398 พระองค์ทรงรวบรวมกองทหารที่อยู่อย่างกระจัดกระจายทั่วกรุงเทพฯ มารวมไว้ที่เดียวกัน คือ โรงทหารสนามไชย กองทหารดังกล่าวคือ

1. กองทหารฝึกแบบยุโรป (เดิมอยู่ริมคลองโอ่งอ่างฝั่งตะวันออก)
2. กองทหารมหาดไทย (ซึ่งถูกเกณฑ์มาจากหัวเมืองฝ่ายเหนือ)
3. กองทหารกลาโหม (ซึ่งถูกเกณฑ์มาจากหัวเมืองฝ่ายใต้)
4. กองทหารเกณฑ์หัด (คือพวกขุนหมื่นสืบทอด กองทหารเกณฑ์หัดนี้ ขึ้นกับ

กองทหารหน้า)

จะเห็นได้ว่า การจัดการทหารแบบตะวันตกหรือกองทัพบกปัจจุบันนี้เริ่มขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว แต่เป็นไปในวงแคบ อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาทหารในกรุงเทพฯ แยกออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ทหารที่สังกัดพระบรมมหาราชวังขึ้นโดยตรงต่อพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ส่วนทหารที่สังกัดพระบวรราชวัง หรือวังหน้า ขึ้นโดยตรงต่อพระบาทสมเด็จพระปิ่นเกล้าเจ้าอยู่หัว ส่วนทหารในหัวเมืองก็แยกขึ้นกับสมุหพระกลาโหม และสมุหนายก ยังไม่มีกองบัญชาการกองทัพบกเป็นหน่วยควบคุมดูแลกิจการของกองทัพเป็นส่วนรวม สำหรับโรงทหารและสนามฝึกหัดทหารก็สุดแล้วแต่ว่าขึ้นอยู่กับผู้ใด ใครเป็นผู้บัญชาการของทหารหน่วยใด โรงทหารก็จะตั้งอยู่บริเวณบ้านท่านผู้นั้น เช่น พระยาศรีสุริยวงศ์ ผู้บังคับบัญชาทหารอย่างยุโรป โรงทหารตั้งอยู่ที่บ้านพระยาศรีสุริยวงศ์ ณ ฝั่งแม่น้ำปากตะวันตก มีสนามฝึกหัดอยู่ข้างวัดบุปผาราม ต่อมาพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พระยาศรีสุริยวงศ์เป็นเจ้าพระยาที่สมุหพระกลาโหม กองทหาร อย่างยุโรปจึงได้ข้ามฟากมาอยู่ที่บ้านเจ้าพระยาบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ริมคลองโอ่งอ่าง ฝั่งตะวันออก และได้ปลูกโรงทหารและทำสนามฝึกหัดใหญ่โตมาก นอกจากนั้นยังมีโรงทหารสนามไชยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนโรงทหารรักษาพระองค์ ตั้งอยู่ในพระบรมมหาราชวังชั้นนอกริมกำแพงระหว่งประตูพินานเทเวศร์กับประตูวิเศษไชยศรี เมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เสด็จขึ้นครองราชสมบัติ พระองค์มิได้แถลงพระบรมราโชบายในการจัดการทางทหารไว้เป็นที่เด่นชัด ใดๆ ก็ดี เมื่อพิจารณาถึงสภาวะการณ์ และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ รวมทั้งวิธีการทางทหาร ตลอดจนพระปรีชาญาณในการบริหารประเทศแล้วอาจพิจารณาได้ว่า พระองค์น่าจะทรงมีพระราชประสงค์ในการจัดการทางทหารเป็น 2 ประการ คือ

1. การปฏิรูปการทหารเพื่อความมั่นคงแห่งราชบัลลังก์
2. การปฏิรูปการทหารเพื่อความเจริญทางการทหารอง และให้เหมาะสมกับ

กาลสมัย ตลอดจนสามารถรักษาความปลอดภัยให้แก่ประเทศชาติ

เนื่องจากการทหารในสมัยนั้นยังเป็นไปในลักษณะกระจัดกระจาย อยู่ในสังกัดอำนาจของบุคคลหลายฝ่าย จึงทำให้การปฏิรูปการทหารของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในระยะแรกมีขอบเขตจำกัด ต่อมาใน พ.ศ. 2415 ภายหลังจากการเสด็จไปประพาสสิงคโปร์และเปิดคาเวียเต้า พระองค์โปรดให้ปรับปรุงการทหารให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยนำแบบอย่างการทหารที่ชาวยุโรปนำมาฝึกทหารในอาณานิคมของตน แต่ได้ดัดแปลงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพของประเทศไทยสำหรับทางด้านทหารบก โปรดให้แบ่งหน่วยทหารออกเป็น 7 หน่วย ดังนี้

1. กรมทหารมหาดเล็กราชวัลลภรักษาพระองค์
2. กรมทหารรักษาพระองค์
3. กรมทหารล้อมวัง
4. กรมทหารหน้า
5. กรมทหารปืนใหญ่
6. กรมทหารช้าง
7. กรมทหารฝึพาย

ทหารบกทั้ง 7 หน่วยนี้ มีเจ้านาย และข้าราชการซึ่งเป็นที่ไว้วางพระราชหฤทัยเป็นผู้บังคับบัญชา และขึ้นตรงต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สำหรับกรมทหารมหาดเล็กราชวัลลภรักษาพระองค์ "นับว่าเป็นหน่วยต้นกำเนิดของความเจริญในกิจการทหารแบบใหม่ โดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงจัดการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งได้รับการฝึกที่ดีที่สุดในสมัยนั้น" นอกจากนั้นยังได้โปรดให้สร้างตึก 2 ชั้น ช้างประตูปิมาณ ไชยศรี เป็นที่อยู่ของนายสิบและพลทหาร ส่วนนายทหาร โปรดให้สร้างตึก 2 ชั้น ขึ้นที่ริมกำแพงด้านหน้าพระบรมมหาราชวัง ให้เป็นที่อยู่อาศัย ทั้งยังโปรดให้สร้างสโมสรทหารมหาดเล็ก หรือที่เรียกกันในสมัยนั้นว่า หอคลองคอคเคียบ อีกด้วย นอกจากกรมมหาดเล็กฯ แล้ว พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวยังได้ทรงทำนุบำรุง กรมทหารหน้า และกรมทหารปืนใหญ่ ซึ่งเป็นกรมทหารที่มีระเบียบและยุทธวิธีอย่างใหม่มาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 4 เช่น โปรดให้ตั้ง "โรงเรียนกะเด็ดทหารหน้า" ขึ้นที่วังสราญรมย์ ในปีเดียวกันกับ "โรงเรียนทหารมหาดเล็ก" โรงเรียนทั้งสองนี้เป็นสถานที่วางรากฐานให้แก่วิชาชีพทหารและเป็นแหล่งเตรียมบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการทหารในระยะต่อมา สำหรับที่ตั้งของโรงทหารหน้า จากตำนานกรมทหารบกราบที่ 4 ได้กล่าวไว้ว่า "ระเบียบการปกครองในกรมทหารหน้าดีขึ้น และตั้งอยู่ในความเจริญรุ่งเรืองทั้งกำลังและวิชา เพราะเหตุว่าได้รับพระบรมราชูปถัมภ์และความสามารถของผู้บังคับการ ได้เริ่มสร้างโรงทหารหน้าขึ้นเป็นตึกใหญ่ ซึ่งภายหลังปรากฏนามว่า ศาลายุทธนาธิการ ที่เป็นศาลาว่าการกลาโหมในปัจจุบันนี้"



พ.ศ. 2430 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงหาหรือกับพระบรมวงศานุวงศ์และเสนาบดี ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ควรจัดการทหารอย่างใหม่เป็นระเบียบแบบแผน และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น ในวันที่ 8 เมษายน พ.ศ. 2430 จึงได้มี "ประกาศจัดการทหาร" ขึ้น โดยตั้ง "กรมยุทธนาธิการ" มีลักษณะเป็นกรมกลางของทหารบก และทหารเรือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงดำรงพระราชอิสริยยศตำแหน่ง "จอมทัพ" สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร ทรงเป็น "ผู้บังคับบัญชาการทั่วไป" และเพื่อให้หน่วยทหารได้รับการบังคับบัญชาดูแล ได้ทั่วถึง จึงทรงแต่งตั้งตำแหน่งผู้ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาทั่วไปอีก 4 ตำแหน่ง คือ

1. เจ้าพนักงานใหญ่ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก
2. เจ้าพนักงานใหญ่ ผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารเรือ
3. เจ้าพนักงานใหญ่ผู้บัญชาการใช้จ่าย
4. เจ้าพนักงานใหญ่ ผู้บัญชาการยุทธภัณฑ์

อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงดังกล่าวยังมีข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข กล่าวคือ การบริหารหน้าที่ต่างๆ พุ่งตรงไปยัง ผู้บังคับบัญชาการทั่วไป ทั้งสิ้น ทำให้งานค้างค้ำ ดังนั้นในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2433 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงโปรดให้ตรา "พระราชบัญญัติเพิ่มเติมจัดการกรมยุทธนาธิการ ร.ศ. 109" เพื่อปรับปรุงกรมยุทธนาธิการ ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและเพื่อความเจริญในกิจการทหาร โดยได้ยกฐานะกรมยุทธนาธิการขึ้นเป็น "กระทรวงยุทธนาธิการ" มีที่ตั้งอยู่ในศาลายุทธนาธิการ มีเสนาบดี ว่าการกระทรวงยุทธนาธิการเป็นผู้บังคับบัญชา ยกเลิกตำแหน่งผู้บังคับบัญชาทหารทั่วไป และเจ้าพนักงานใหญ่ทั้ง 4 ตำแหน่ง กระทรวงยุทธนาธิการนี้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายพลเรือน
2. ฝ่ายทหาร

ฝ่ายทหาร ได้กำหนดหน้าที่และสายการบังคับบัญชากำลังทหารบกและทหารเรือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของทหารแบ่งออกเป็น ผู้บัญชาการทหารบก และผู้บัญชาการทหารเรือ โดยรองผู้บัญชาการทหารทั้ง 2 กรม เรียกว่า ปลัดทหารบกใหญ่ ขกกระบัตรทหารบกใหญ่ และปลัดทหารเรือใหญ่ พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงจัดองค์การบริหารราชการแผ่นดินในส่วนต่างๆ ขึ้นเป็น 12 กระทรวง รวมทั้งกระทรวงกลาโหม ส่วนกระทรวงยุทธนาธิการ ถูกลดฐานะลงเป็น "กรมยุทธนาธิการ" ขึ้นตรงต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและมีหน้าที่เกี่ยวกับทหารบกเพียงอย่างเดียว แต่เนื่องจากเป็นกรมที่มีความสำคัญจึงคงให้ผู้บัญชาการทหารบกมีฐานะเทียบเท่าเสนาบดีว่าการกระทรวง กรมยุทธนาธิการ ในครั้งนี้มีฐานะเดียวกับกองทัพบกในปัจจุบัน จึงนับได้ว่า กรมยุทธนาธิการใน พ.ศ. 2435 คือต้นกำเนิดของกองทัพบก ส่วนกระทรวงกลาโหม

ใน พ.ศ. 2437 มีหน้าที่บังคับบัญชากรมทหารบก (กรมยุทธนาธิการ) และกรมทหารเรือ ทั้งยังย้ายที่ว่าการกระทรวงกลาโหม จากศาลาลูกขุนใน ซึ่งอยู่ในบริเวณพระบรมมหาราชวังชั้นนอกออกมาอยู่ที่ตึกศาลาว่าการกระทรวงยุทธนาธิการ ครั้นถึง พ.ศ. 2440 จอมพลพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมหลวงนครไชยศรีสุรเดช ทรงเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกองทัพไทย ให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทรงแก้ไขสายงานฝ่าย อำนวยการภายในกรมยุทธนาธิการ โดยทรงจัดตั้ง "กรมเสนาธิการทหารบก" ขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2441 พระองค์ทรงดำรงตำแหน่งเสนาธิการทหารบก เป็นพระองค์แรก และในเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2444 ทรงดำรงตำแหน่ง ผู้บัญชาการกรมยุทธนาธิการ บังคับบัญชาทหารบกทั่วไป

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เนื่องจากพระองค์ทรงสำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนนายร้อยทหารบกแซนด์เฮิสต์ ประเทศอังกฤษ ทั้งยังทรงรับราชการในกรมทหารราบเบาเตอร์ม และค่ายฝึกทหารปืนใหญ่ที่ประเทศนั้น นับว่าพระองค์ทรงเป็นพระมหากษัตริย์ไทยพระองค์แรกที่ได้ทรงศึกษาวิชาทหารบกจากต่างประเทศโดยเฉพาะ เมื่อพระองค์เสด็จเถลิงถวัลยราชสมบัติ จึงทรงปรับปรุงกิจการทหารบกให้ดียิ่งขึ้น และเจริญก้าวหน้าตามแบบอย่างทหารในทวีปยุโรป พระองค์ทรงให้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารกิจการทหารใหม่ เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ. 2453 โดย

1. เปลี่ยนชื่อกรมยุทธนาธิการเป็นกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ดูแลการปกครองเฉพาะกิจการทหารบก
2. ยกกรมทหารเรือ ขึ้นเป็น กระทรวงทหารเรือ
3. จัดตั้งสภาป้องกันพระราชอาณาจักร ทำหน้าที่ ประสานงานระหว่างกระทรวงกลาโหม และกระทรวงทหารเรือ

ดังนั้น สถานที่ตั้งกองบัญชาการกองทัพบกในรัชกาลนี้คือ ศาลาว่าการกลาโหมนั่นเอง พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นทหารบกโดยอาชีพ กล่าวคือ ทรงศึกษาวิชาทหารบกจากวิทยาลัยการทหารวูลิช ประเทศอังกฤษ และวิชาเสนาธิการทหาร จากโรงเรียนเสนาธิการฝรั่งเศส พระองค์ทรงพยายามทุกวิถีทางที่จะทำนุบำรุงกิจการทหารบกให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น แต่ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและการขาดแคลนงบประมาณแผ่นดิน ทำให้รัฐบาลมีความจำเป็นต้องลดทอนรายจ่าย และส่งผลกระทบต่อกิจการทหารในสมัยของพระองค์ด้วย มีการยุบกรมกองและปลดข้าราชการตำแหน่งต่างๆ ลง ต่อมาในวันที่ 8 พฤศจิกายน พ.ศ. 2475 ทรงมีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ยุบกระทรวงทหารเรือ รวมเข้ากับกระทรวงกลาโหม ให้เสนาบดีกระทรวงกลาโหมมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาการทหาร 3 ฝ่าย คือ ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ ปัญหาและผลสะท้อนจากการตัดทอนรายจ่ายในราชการทหารนี้เองเป็นสาเหตุนำไปสู่



ความยุ่งยากทางการเมือง และในที่สุดได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน
ใน พ.ศ. 2475

1.1.2 กองบัญชาการกองทัพบก หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง บรรดาพระบรมวงศานุวงศ์ และข้าราชการที่เคย
ดำรงตำแหน่งชั้นสูงในกองทัพบก ถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งจนหมด และได้มีการบรรจุบุคคล
อื่นเข้าดำรงตำแหน่งแทน โดยมี นายพันเอก พระยาพลพลพยุหเสนา เป็นผู้บัญชาการทหารบก
และ นายพันเอก พระยาทรงสุรเดช เป็นผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบกฝ่ายยุทธการ อย่างไรก็ตามงาน
ในหน้าที่ผู้บังคับบัญชาทหารบกกลับอยู่ในมือของ นายพันเอกพระยาสุรเดช เนื่องจากมีความ
สามารถและความเชี่ยวชาญทางวิชาการทหารสูง จึงมีบทบาทในการจัดราชการทหารอยู่ระยะหนึ่ง
พลโท ประยูร ภมรมนตรี ได้เล่าไว้ในหนังสือ "ชีวิต 5 แผ่นดินของข้าพเจ้า" ว่า "นายพันเอก พระยา
สุรเดช ได้ย้ายกองบัญชาการบางส่วนไปไว้ที่ วังบางขุนพรหม เมื่อเดือนเมษายน พ.ศ. 2476 แต่เข้า
ไปทำงานอยู่ไม่นาน ในเดือนกันยายนปีเดียวกันนั้น พระยาทรงสุรเดช ได้ก่อความไม่สงบขึ้น โดย
มันหมายที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลในระดับสูง ทั้งทางด้านการทหารและพลเรือนเสียใหม่ แต่ไม่
สำเร็จ" วังบางขุนพรหมจึงว่างลง แต่วังนี้ได้ถูกใช้เป็นที่ประชุมทางทหารที่สำคัญมากอีกครั้งหนึ่ง
เมื่อกลางเดือนธันวาคม พ.ศ. 2481 ในคราวนั้นเรียกว่า "กองบังคับการทหารบกในวังบางขุนพรหม"
โดยที่ประชุมได้มีมติสนับสนุนให้ พันเอก หลวงพิบูลสงคราม ขึ้นรับตำแหน่งนายกรัฐมนตรี
จะเห็นได้ว่า วังบางขุนพรหม ได้เป็นส่วนหนึ่งของกองบัญชาการกองทัพบกเท่านั้น เพราะตัว
กองบัญชาการกองทัพบกที่แท้จริงยังคงอยู่ภายในศาลาว่าการกลาโหม เมื่อเกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา
จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี และผู้บัญชาการทหารสูงสุด ขณะนั้น ได้กำหนด
แผนยุทธศาสตร์ทางทหาร ด้วยการนำกำลังกองทัพบกส่วนใหญ่ขึ้นไปอยู่ทางภาคเหนือ แล้วจัดตั้ง
เป็นกองทัพพายัพขึ้น กับได้วางแผนการย้ายเมืองหลวงจากกรุงเทพฯ ไปอยู่เพชรบูรณ์ "ทั้งนี้เพื่อ
รักษาอธิปไตยของไทยให้พ้นจากการยึดครองของญี่ปุ่น และในขณะเดียวกัน ก็พยายามรักษากำลัง
ทัพของไทยมิให้กองทัพญี่ปุ่นปลดอาวุธ แผนการนี้เป็นแผนที่จะใช้พื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์
เป็นป้อมปราการต่อสู้ตาคับศัตรู" เมื่อภัยสงครามได้ทวีความรุนแรงขึ้นใน พ.ศ. 2486 กองบัญชา
การกองทัพบกสนามได้อพยพส่วนหนึ่งจากกรุงเทพฯ ไปตั้งที่ ตำบลวังรุ อำเภอเมือง จังหวัด
เพชรบูรณ์ ตามแผนการย้ายเมืองหลวงดังกล่าว เมื่อสงครามยุติ ได้มีการปรับปรุงกองทัพบก
ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตามลำดับ คือ ใน พ.ศ. 2491 ได้เปลี่ยนแปลงระเบียบการจัดส่วน
ราชการตามแบบกองทัพบกสหรัฐฯ โดยแบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนกลาง ส่วน
ภูมิภาค และส่วนกำลังรบ กองบัญชาการกองทัพบกที่อยู่ส่วนกลาง ต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้เพิ่ม
ส่วนการศึกษาขึ้นอีก รวมเป็น 4 ส่วน ทั้งยังได้ตั้งสำนักงานเลขานุการกองทัพบกขึ้น ส่วนกลาง



ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น "ส่วนบัญชาการ" เมื่อ พ.ศ. 2498 ต่อมา กองบัญชาการทหารสูงสุด ได้ถูก
รื้อฟื้นขึ้นอีกหลังจากที่ได้สลายตัวไป เนื่องจาก จอมพล ป.พิบูลสงคราม ลาออกจากตำแหน่ง
นายกรัฐมนตรี โดยได้จัดตั้ง กองบัญชาการทหารสูงสุด ขึ้นใน พ.ศ. 2503 เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อ
กระทรวงกลาโหมกองทัพบก จึงเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกองบัญชาการทหารสูงสุด กองทัพบกได้ทำ
การปรับปรุงแก้ไขการจัดส่วนราชการที่สำคัญ 5 ส่วน คือ ส่วนบัญชาการ ส่วนกำลังรบ ส่วนส่ง
กำลังบำรุง ส่วนภูมิภาค และส่วนการศึกษา และยังคงใช้การจัดส่วนราชการเช่นนี้มาจนปัจจุบัน
ส่วนบัญชาการ หรือกองบัญชาการกองทัพบกคงตั้งอยู่ภายในกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่ควบคุม
บังคับบัญชา และอำนวยความสะดวกให้ดำเนินงานของกองทัพบก ทั้งในยามปกติและยามสงครามเป็นไป
อย่างเหมาะสม ถูกต้อง รวดเร็ว และสำเร็จลุล่วงไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

กองบัญชาการกองทัพบก นอกจากจะมีที่ตั้งอยู่ภายในกระทรวงกลาโหมแล้วยังมีกอง
บัญชาการอีกส่วนหนึ่งอยู่ที่หอประชุมกองทัพบก และบริเวณสวนรื่นฤดี เขตดุสิตกล่าวคือ เมื่อวันที่
2 มีนาคม พ.ศ. 2500 รัฐบาลได้ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินและแต่งตั้งให้จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์
เป็นผู้บัญชาการฝ่ายทหาร มีอำนาจเต็มที่ในการสั่งการแก่ทหารบกทหารเรือ ทหารอากาศ และ
ตำรวจ โดยใช้หอประชุมกองทัพบก เป็นกองบัญชาการฝ่ายทหาร ต่อมาในเดือนกันยายน เมื่อคณะ
ทหารภายใต้การนำของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้พร้อมใจกันยึดอำนาจจากรัฐบาล (จอมพล
ป.พิบูลสงคราม) ได้ใช้หอประชุมกองทัพ เป็นกองบัญชาการผู้รักษาพระนครฝ่ายทหาร แต่ได้ปิดลง
ในระยะเวลาอันสั้น แล้วตั้งเป็น กองบัญชาการกองทัพบก ส่วนที่ 2 ขึ้นแทน ต่อมาใน พ.ศ. 2503 ได้
ใช้หอประชุมกองทัพบก เป็นกองบัญชาการกองทัพบก ส่วนที่ 2 อีกครั้ง เมื่อสถานการณ์ตามแนว
พรมแดนมีปัญหาขัดแย้งบางประการ อันจะมีผลกระทบต่อประเทศไทย และใน พ.ศ. 2506 จอมพล
ประภาส จารุเสถียร รองผู้บัญชาการทหารบกขณะนั้น ให้เปลี่ยนชื่อกองบัญชาการกองทัพบกส่วนที่
๒ เป็นศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบกและใช้เรียกชื่อนี้ เรื่อยมาจนปัจจุบัน แม้ว่าศูนย์ปฏิบัติการกองทัพ
บกจะย้ายมาตั้ง ณ สวนรื่นฤดี ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต ก็ตาม ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก ปัจจุบันเป็น
หน่วยเฉพาะกิจ ประกอบด้วย สำนักงานผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยความสะดวกต่างๆ มีภารกิจในการวาง
แผน อำนวยการ ประสานการปฏิบัติ และกำกับดูแลหน่วยรองของกองทัพบก และกำลังรบเฉพาะ
กิจในการปฏิบัติเพื่อรักษาความมั่นคงของชาติ และความมั่นคงของรัฐในทุกรูปแบบ

1.1.3 กองบัญชาการกองทัพบกสมัยปัจจุบัน

เมื่อ พลเอก อาทิตย์ กำลังเอก ขณะดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารบกพิจารณาเห็นว่า
กองทัพบกเป็นสถาบันหลักสถาบันหนึ่งของประเทศ มีภารกิจในการรักษาความมั่นคงและอธิปไตย
ของชาติ ตลอดจนเกิดทุนและรักษาไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ แต่ยังไม่มียก
บัญชาการเป็นสัดส่วนของตนเองเช่นเหล่าทัพอื่น ทั้งยังได้อาศัยอาคารและสถานที่ของกระทรวง



กระทรวงกลาโหมมาโดยตลอดทุกยุคทุกสมัย สถานที่ดังกล่าว นอกจากจะคับแคบ ไม่เป็นเอกเทศ กับตนเองแล้ว ยังไม่สมเกียรติและศักดิ์ศรีของกองทัพบกอีกด้วย ดังนั้น ผู้บัญชาการทหารบกจึงได้ สั่งการให้พิจารณาหาสถานที่ก่อสร้าง "กองบัญชาการกองทัพบก" แห่งใหม่ ในระยะแรกได้ พิจารณาเห็นว่า สถานที่บริเวณกรมทหารราบที่ 11 รักษาพระองค์ บางเขน มีพื้นที่เพียงพอ การ คมนาคมสะดวก แต่เรื่องนี้ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เนื่องจากติดขัดทางด้านงบประมาณ

ครั้นเมื่อโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ย้ายไปอยู่ ณ เขาชะ โงก อำเภอมือง จังหวัด นครนายก กองทัพบกพิจารณาเห็นว่า โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเดิม ซึ่งตั้งอยู่บนถนนราช ดำเนินนอก กรุงเทพมหานคร เป็นสถานที่ที่มีความสว่างาม มีประวัติความเป็นมา อันยาวนานควบคู่ กับกองทัพบก ทั้งยังเป็นแหล่งผลิตนายทหารหลักให้แก่กองทัพบก นายทหารเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้ สร้างเกียรติประวัติ คุณงามความดีให้แก่ประเทศชาติ ซึ่งนำความภาคภูมิใจมาสู่กองทัพบกอยู่เนืองๆ นอกจากนั้น ยังมีพื้นที่กว้างขวาง การคมนาคมสะดวก เนื่องจากตั้งอยู่ใจกลางเมืองกรุงเทพมหานคร และเป็นเส้นทางผ่านของเขกบ้านแขกเมือง หากกองทัพบกใช้สถานที่ดังกล่าวเป็นกองบัญชาการ กองทัพบก นอกจากจะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังเป็นการประหยัด งบประมาณของกองทัพบกและประเทศชาติได้อีกเป็นจำนวนมาก ผู้บัญชาการทหารบก จึงได้สั่ง การให้ใช้สถานที่แห่งนี้เป็น กองบัญชาการกองทัพบก และได้กระทำพิธีเปิดที่ทำการของกองบัญชาการ กองทัพบกครั้งแรกเมื่อวันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2529 สำหรับการกำหนดสถานที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในกองบัญชาการกองทัพบกในครั้งนั้น ได้กำหนดให้อาคารซึ่งเคยเป็นที่ตั้งของส่วนราชการ โรง เรียนนายร้อยฯ เดิม (ตรงข้ามสนามมวยราชดำเนิน) เป็นที่ตั้งของกรมฝ่ายเสนาธิการ ส่วนอาคารซึ่ง เป็นที่ตั้งของส่วนการศึกษาเดิม (ตรงข้ามกระทรวงศึกษาธิการ) เป็นที่ตั้งของสำนักงานปลัดบัญชา ชี กองทัพบก สำนักงานตรวจบัญชีกองทัพบก และกรมการเงินทหารบก ต่อมาสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ขอใช้ที่ดินบริเวณส่วนการศึกษาโรงเรียนนายร้อยฯ เดิม เพื่อขยายสถานที่ทำงานของทำเนียบรัฐ บาล และเป็นศรีสง่ากับประเทศชาติ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2530 อนุมัติหลักการให้สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้ที่ดินและอาคารสถานที่บริเวณส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยฯ เดิม และอนุมัติให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณให้กองทัพบกในการ ก่อสร้างอาคาร "กองบัญชาการกองทัพบก" แห่งใหม่ บริเวณส่วนบัญชาการ โรงเรียนนายร้อยฯ เดิม คณะกรรมการโครงการก่อสร้างกองบัญชาการกองทัพบก จึงได้พิจารณาออกแบบอาคารขนาดใหญ่ ที่ทันสมัย เพื่อเป็นศูนย์รวมในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง และฝ่ายเสนาธิการต่าง ๆ ของกองทัพบก ให้สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พิศิวงศิลาดุกษ์ กองบัญชาการกองทัพบกแห่งใหม่นี้ได้กำหนดขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2531 ระหว่าง



เวลา 08.49 – 09.29 โดยมี พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ ผู้บัญชาการทหารบก รักษาการผู้บัญชาการทหารสูงสุดเป็นประธานในพิธี

ลักษณะอาคาร "กองบัญชาการกองทัพบก" ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นอาคารขนาดใหญ่ ประกอบด้วยอาคารย่อย ซึ่งแยกออกเป็น 5 ส่วน โดยเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน สำหรับหน่วยที่ใช้สถานที่ภายในอาคาร "กองบัญชาการกองทัพบก" ปัจจุบันประกอบด้วย

1. อาคารส่วนที่ 1

- 1.1 สำนักงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูง
- 1.2 กรมยุทธการทหารบก
- 1.3 กรมข่าวทหารบก
- 1.4 กรมกำลังพลทหารบก
- 1.5 กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก
- 1.6 กรมกิจการพลเรือนทหารบก
- 1.7 ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก

2. อาคารส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3

2.1 ประชาสัมพันธ์ หน่วยตรวจโรค ร้านสวัสดิการ ห้องซักล้าง ห้องเตรียมอาหาร ห้องอาหารนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน ห้องประชุมหน่วยขึ้นตรง กองทัพบก หน่วยสื่อสาร ห้องสมุด

- 2.2 สำนักงานที่ปรึกษา ทบ.
- 2.3 ศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบก
- 2.4 กรมสารบรรณทหารบก

3. อาคารส่วนที่ 4

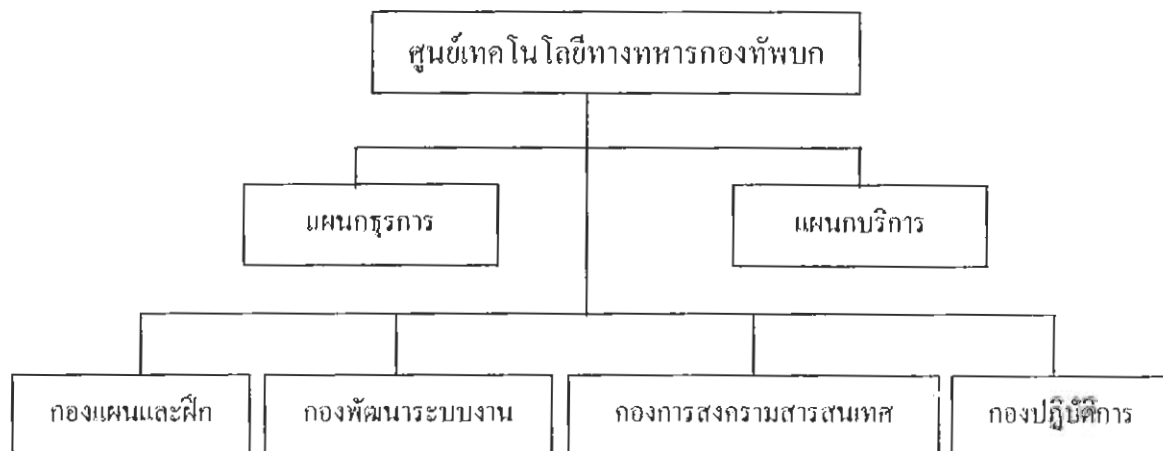
- 3.1 สำนักงานเลขานุการกองทัพบก
- 3.2 กรมการเงินทหารบก

4. อาคารส่วนที่ 5

- 4.1 อาคารจอดรถสูง 9 ชั้น ตอน บก.ทบ. (กองทัพบก. 2547 : ออนไลน์)

1.2 การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่

1.2.1 ศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบก



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบก

ที่มา : กองทัพบก. 2545 : 10

1.2.1.1 แผนกธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ และการกำดั่งผลของศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบกตลอดจนบันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.1.2 แผนกบริการ มีหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนหน่วยต่างๆ ของศูนย์เทคโนโลยีทางทหารกองทัพบกเกี่ยวกับสวัสดิการ การขนส่ง การพลธิการและการบริการอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบ ตลอดจนบันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.1.3 กองแผนและฝึก มีหน้าที่วางแผน อำนวยการประสานงาน กำกับ การและดำเนินการ ด้านการจัดทำแผนงานและโครงการ ตลอดจนงบประมาณ ที่เกี่ยวกับกิจการด้านคอมพิวเตอร์ให้ข้อเสนอแนะด้านนโยบายและแนวทางการปฏิบัติในเรื่องคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การและดำเนินการด้านการฝึกศึกษา วิจัยพัฒนา และการสัมมนาทางวิชาการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิทยาการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการสงเคราะห์สารสนเทศสำหรับหน่วยต่างๆ ของกองทัพบก รวมทั้งสนับสนุนเจ้าหน้าที่และอุปกรณ์ประกอบ ในการฝึกจำลองยุทธ์ ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก ตลอดจนบันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

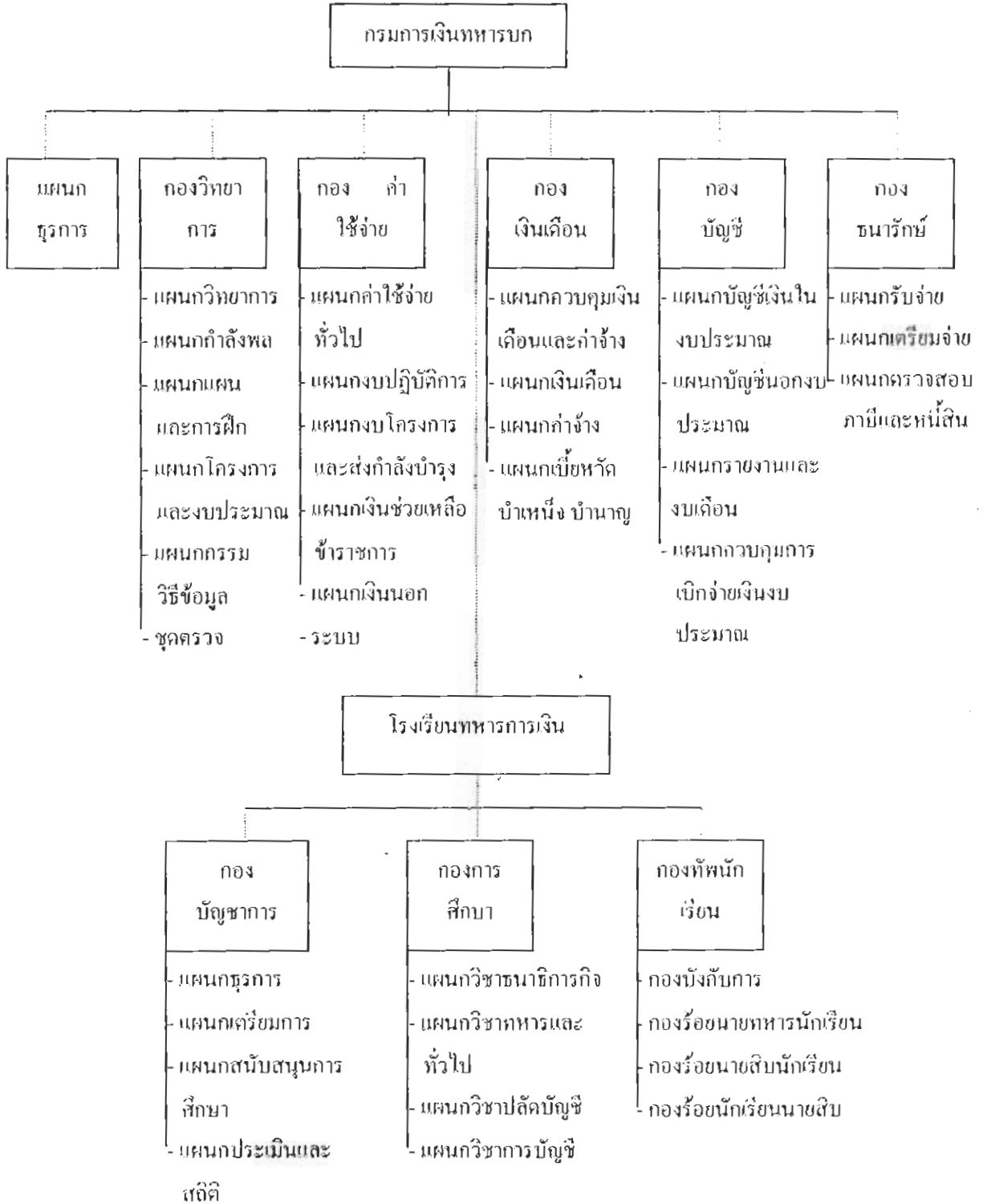


1.2.1.4 กองพัฒนาระบบงาน มีหน้าที่วางแผน ประสานงาน กำกับ การ และ ดำเนินการ พัฒนาและปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการบริหารงานปกติของกองทัพบก ด้วยการวิเคราะห์ระบบ ออกแบบระบบพัฒนาโปรแกรมคำสั่ง และบำรุงรักษาระบบ โดยต่อเนื่อง ควบคุม ดูแล และบริหารการใช้ระบบฐานข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนบันทึก และ รายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.1.5 กองการสงครามสารสนเทศ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยต่างๆ ของกองทัพบก ในเรื่องเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับ การสงครามสารสนเทศ วางแผน ประสานงาน ดำเนินการ เกี่ยวกับการสงครามสารสนเทศ และดำเนินการสนับสนุน การพัฒนาระบบควบคุมบังคับบัญชาของกองทัพบก ให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่แก่หน่วยต่างๆ ของกองทัพบกในการวางแผนและปฏิบัติการสงครามสารสนเทศ ตลอดจนบันทึกและรายงานสถิติ ผลงานตามหน้าที่

1.2.1.6 กองปฏิบัติการ มีหน้าที่ควบคุม ดูแล บำรุง รักษา ระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งอุปกรณ์สื่อสารข้อมูลและอุปกรณ์ประกอบในส่วนรับผิดชอบของศูนย์เทคโนโลยีทางทหาร กองทัพบกให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอด 24 ชั่วโมง ให้การสนับสนุนการบริการ ข้อมูลของหน่วยต่างๆ ในกองทัพบก ภายใต้มาตรการที่กองทัพบกกำหนด ตลอดจนบันทึกและ รายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.2 กรรมการเงินทหารบก



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างกรมการเงินทหารบก

ที่มา : กองทัพบก. 2542 : 18



1.2.2.1 แผนกธุรการ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการธุรการ การสารบรรณ การธุรการกำลังพล และการบริการ บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.2.2 กองวิชาการ มีหน้าที่ กำหนดหลักนิยม จัดทำคำรา คำแนะนำ คำชี้แจง รวบรวม เผยแพร่เอกสารแบบธรรมเนียมทางการเงิน ตลอดจนให้คำปรึกษา เสนอแนะ และชี้แจง ทางด้านวิชาการการเงินแก่ผู้บังคับบัญชา และส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง อำนาจการ ควบคุม กำกับ ดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับกิจการกำลังพลของเหล่าทหารการเงิน ศึกษา วิจัย และพัฒนาทางด้านการเงิน เสนอแนะนโยบาย และโครงการฝึกศึกษาสำหรับกำลังพลเหล่าทหารการเงิน พัฒนาข้อมูล ทางด้านการเงิน ให้สอดคล้องกับการดำเนินกรรมวิธีข้อมูลของกองทัพบก วิเคราะห์ข้อขัดข้อง ทางการเงิน และการบัญชีของหน่วยต่างๆ บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.2.3 กองค่าใช้จ่าย มีหน้าที่ ตรวจสอบหลักฐานการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ในรายการที่เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ควบคุมงบประมาณ ตามหลักฐานการ เบิกจ่ายเงินของหน่วยต่างๆ ที่เบิกจ่ายจริง ต่อกรมการเงินทหารบก จัดทำหลักฐานฎีกาเบิกเงิน ราชการของกองทัพบก กำกับดูแลการเบิกเงินราชการของกองทัพบก ให้เป็นไปตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ ให้คำแนะนำ ชี้แจง เสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา และหน่วยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติในการเบิกจ่ายเงิน

1.2.2.4 กองเงินเดือน มีหน้าที่ จัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน และค่าจ้าง ของ กองทัพบก ตรวจสอบหลักฐาน ควบคุม กำกับดูแลการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ตรวจสอบ การรับเงินเดือนและค่าจ้างในเรื่องการขอรับเบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ จัดทำฎีกาเบิกเงินเดือนและ ค่าจ้าง จัดทำข้อมูลงบประมาณการกำลังพล ของกองทัพบกในรายการเงินเดือน และค่าจ้าง ให้ คำแนะนำ ชี้แจง เสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่เกี่ยวกับการเบิกจ่าย เงินเดือน ค่าจ้าง เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญและเงินอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน

1.2.2.5 กองบัญชี มีหน้าที่ จัดทำบัญชีเงินของกองทัพบก เก็บรักษาบัญชีเงิน หลักฐานประกอบบัญชีเงินและรายงานทางการเงิน จัดทำรายงานงบเดือน เงินเบิกจากกระทรวง การคลัง ส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน จัดทำงบทดลองและรายงานทางการเงิน ตลอดจนงบบุค รวมของกองทัพบก ควบคุมการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของกองทัพบก ประมวลผล และจัดทำ รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณของกองทัพบก ควบคุมการปืมเงินราชการและเร่งรัดการชำระคืน เงินปืม บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

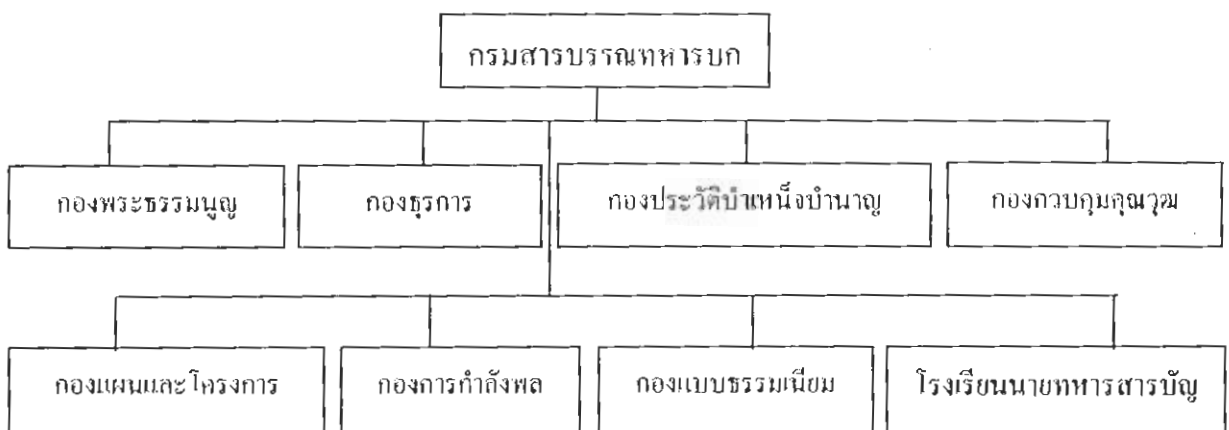
1.2.2.6 กองธนารักษ์ มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และหลักฐานการเงินต่างๆ ของกองทัพบก ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของ

ทางราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับ การฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน การหักภาษีและหนี้สินต่างๆ ของทางราชการ บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.2.7 โรงเรียนทหารการเงิน มีหน้าที่ อำนาจการดำเนินการฝึก ศึกษา และอบรมให้กับกำลังพลเหล่าทหารการเงินและเหล่าทหารอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบ ปกครองบังคับบัญชา ผู้เข้ารับการฝึกศึกษาตามหลักสูตรของโรงเรียนทหารการเงิน บันทึก และรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

1.2.3 กรมสารบรรณทหารบก

โครงสร้างกรมสารบรรณทหารบก



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างกรมสารบัญทหารบก

ที่มา : กองทัพบก. 2547 : ออนไลน์

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกิจการทางธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานทางด้านหนังสือราชการของกองทัพบก พิธีการ การไปรษณีย์ทหาร การจัดหา และแจกจ่ายสิ่งพิมพ์ ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการกำลังพล การสวัสดิ ฤทธิหมาย การฝึกและศึกษาวิชาเหล่าทหารสารบัญ มีเจ้ากรมสารบัญทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชา

1. กองธุรการ แผนกธุรการ แผนกบริการ แผนกจัดหา แผนกคลังแบบพิมพ์ แผนกการพิมพ์

2. กองการสารบรรณ แผนกรับ-ส่ง แผนกแบบธรรมเนียม แผนกพิธีการ แผนกไปรษณีย์ทหาร



3. กองแผน และ โครงการ แผนกกำลังพล แผนกส่งกำลัง แผนกแผน แผนกโครงการและ
งบประมาณ

4. กองการกำลังพล แผนกจัดการกำลังพล แผนกบำเหน็จความชอบ แผนกธรรมเนียม
แผนกบรรจุกำลัง

5. กองประวัติฯ แผนกประวัติแผนกเบี้ยหวัดบำเหน็จบำนาญ แผนกบำนาญพิเศษและ
บำเหน็จตกทอด แผนกดำเนินการวิธีข้อมูล

6. กองควบคุมคุณภาพ แผนกตรวจสอบคุณภาพ แผนกรายงานสมรรถภาพ แผนก
วิเคราะห์กำลังพล แผนกบรรจุกำลังพล

7. กองพระธรรมมูญ แผนกคดี แผนกนิติธรรม แผนกกฎหมายและวิชาการ

8. โรงเรียนทหารสารบัญ กองบัญชาการ กองการศึกษา

1.3 การพิจารณาความดีความชอบ

กองทัพบกได้วางระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณำบำเหน็จประจำปี 2544 ลง 6 ก.ย.
44 เพื่อให้หน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว โดยมีความมุ่งหมาย
ให้การพิจารณำบำเหน็จประจำปีเป็นไปด้วยความเหมาะสมและเกิดความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับ
บัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณำบำเหน็จประจำปีโดยสรุปดังนี้

1. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณำบำเหน็จประจำปี
พ.ศ. 2544”

2. ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2544 เป็นต้นไป

3. ให้ยกเลิกระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณำบำเหน็จประจำปี พ.ศ. 2540
บรรดาคำความในระเบียบ คำสั่ง และคำชี้แจงใดที่ขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ให้ใช้ความใน
ระเบียบนี้แทน

ในระเบียบนี้

การพิจารณำบำเหน็จประจำปี หมายความว่า การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน
ปี หมายความว่า ปีงบประมาณ

ครั้งปีแรก หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม

ครั้งปีหลัง หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน

1. หลักเกณฑ์ทั่วไป

1.1 กำลังพลสังกัดหน่วยใดให้หน่วยนั้นเป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้

1.2 ในแต่ละครั้งปี ผู้ที่ย้ายสังกัดและมีเวลารับราชการในหน่วยใดหน่วยหนึ่งเกิน
กว่าสามเดือน ให้หน่วยนั้นเป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้



1.3 ผู้ที่ย้ายไปสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารบก เพื่อการศึกษาหลังเดือนมีนาคม ให้หน่วยต้นสังกัดเดิมเป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้ เมื่อกลับจากการศึกษาแล้ว ให้กรมยุทธศึกษาทหารบก มีหน้าที่ขอบำเหน็จตามผลการศึกษาโดยตรง

1.4 ผู้ที่เข้ารับการศึกษาโดยย้ายขาดก่อนเดือนเมษายนเป็นหน้าที่ของสถาบันศึกษานั้นๆ เป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้

1.5 ผู้ที่เข้ารับการศึกษาโดยมิได้ย้ายขาด เมื่อจะต้องพิจารณำบำเหน็จตามผลการศึกษา ให้หน่วยต้นสังกัดเป็นผู้ขอบำเหน็จตามผลการศึกษาให้

1.6 ผู้ที่ย้ายไปช่วยราชการหน่วยอื่นชั่วคราว (ไม่ได้ย้ายสังกัด) ถ้านับเวลาที่ไปช่วยราชการเกินกว่า 3 เดือนขึ้นไป ให้หน่วยที่รับตัวไปช่วยราชการเป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้

1.7 การจัดหน่วยไปสมทบกำลังกับหน่วยอื่นชั่วคราว หรือการจัดหน่วยฝากการบังคับบัญชา ให้หน่วยที่รับการสมทบกำลังหรือรับฝากการบังคับบัญชา เป็นผู้พิจารณาขอบำเหน็จให้ โดยทั้งนี้ให้ถือระยะเวลาที่ขึ้นสมทบหรือฝากการบังคับบัญชาโดยอนุโลมตามข้อ 1.6

2. หลักเกณฑ์การพิจารณา

2.1 มีความสามารถในหน้าที่ราชการและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว เป็นผลดีแก่ทางราชการ

2.2 มีความประพฤติดี

2.3 มีตำแหน่งอัตราว่างให้เลื่อนชั้นเงินเดือนได้

3. หลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จประจำปีครั้งขึ้น

3.1 เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นบำเหน็จประจำปีตามข้อ 2 และในรอบปีมีผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นสมควรให้เลื่อนชั้นเงินเดือนครั้งขึ้น

3.2 เป็นผู้ที่ในรอบครึ่งปีไม่ลาและมาทำงานสายรวมกันตั้งแต่ 60 วัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นว่า มีผลการปฏิบัติงานไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะให้บำเหน็จหนึ่งขั้น จะให้บำเหน็จประจำปีครั้งขึ้นก็ได้

4. หลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จประจำปีหนึ่งขั้น

4.1 เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนชั้นเงินเดือนเป็นบำเหน็จประจำปีตามข้อ 2 การปกครองและการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในสภาพปกติ ไม่มีเรื่องเสื่อมเสียใดๆ

4.2 ผู้ที่ครองตำแหน่งประจำ หรือสำรองราชการ หรือตำแหน่งอื่นใด ที่มีได้กำหนดอัตราเงินเดือนไว้โดยแน่นอนให้พิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนได้เพียงชั้นสูงสุดของระดับเงินเดือนที่ได้รับในขณะนั้น ทั้งนี้ ให้พิจารณาเฉพาะผู้ที่ได้ปฏิบัติงานตามที่ทางราชการมอบหมายให้เป็นผลดีและมีความประพฤติเรียบร้อย

5. หลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จประจำปีหนึ่งขั้นครึ่ง
 - 5.1 เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จหนึ่งขั้นพร้อมบริบูรณ์
 - 5.2 ในรอบปีมีผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือนขั้นครึ่งหรืออยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนมากกว่าหนึ่งขั้นแต่ไม่ถึงสองขั้น
6. หลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จประจำปีสองขั้น
 - 6.1 เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์เลื่อนบำเหน็จหนึ่งขั้นครึ่งพร้อมบริบูรณ์ และต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้
 - 6.2 ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นพิเศษนอกเหนือจากหน้าที่ปกติซึ่งเป็นผลน่าเกียรติและชื่อเสียงมาสู่กองทัพหรือประเทศชาติ
 - 6.3 มีความสามารถในการทำงานดีเด่นกว่าผู้อื่นในหน่วยเดียวกัน
 - 6.4 เพื่อยกย่องให้เป็นตัวอย่างอันดีแก่ผู้อื่น
 - 6.5 เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ถึงขั้นสูงสุดของระดับเงินเดือนที่ได้รับในขณะนั้น
 - 6.6 อยู่ในโควตาที่กำหนด
 - 6.7 ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนสองขั้นติดต่อกันไม่เกิน 2 ปี
7. หลักเกณฑ์การงดบำเหน็จ ต้องอยู่ในเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้
 - 7.1 มีความผิดลงโทษตั้งแต่ขั้นขึ้นไป ซึ่งคณะกรรมการพิจารณำบำเหน็จประจำปีของกองทัพบก หรือของหน่วยระดับกองพลหรือเทียบเท่าขึ้นไป พิจารณาเห็นสมควรให้งด
 - 7.2 เป็นผู้มีส่วนผิด ซึ่งเจ้าหน้าที่ฟ้องร้องต่อผู้บังคับบัญชาจนเกิดการยุ่งยาก หรืออาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของหน่วยต้นสังกัด
 - 7.3 เสพสุราแล้วเสียมารยาท ทำให้เกิดความเสื่อมเสียแก่ทางราชการและหมู่คณะ
 - 7.4 อาวุธหรือเครื่องยุทโธปกรณ์ของทางราชการ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบหายไป โดยความประมาทเดินเล่อ
 - 7.5 นำสิ่งของ อาวุธ หรือเครื่องยุทโธปกรณ์ของทางราชการไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
 - 7.6 กระทำความคิด บกพร่องในหน้าที่ หรือมีความประพฤติส่อเจตนาไปในทางเกียจคร้าน ซึ่งผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการพิจารณำบำเหน็จประจำปีเห็นสมควรงดเลื่อนขั้นเงินเดือน

7.7 ผู้ที่เข้าเกณฑ์กำลังพลเสื่อมดังนี้

7.7.1 ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่ครองอยู่ ไม่เกิดผลงาน และเมื่อได้เปลี่ยนย้ายให้ปฏิบัติหน้าที่อื่นเป็นการแก้ตัวแล้วก็ยังไม่ดีขึ้น

7.7.2 มารยาทและความประพฤติเสีย จนเป็นเหตุให้เดือดร้อนผู้อื่น เสียงานในหน้าที่

7.7.3 ปฏิบัติงานส่วนตัวในเวลาราชการเป็นนิจสิน

7.7.4 ผู้ที่เหล้าหรือหน่วยต้นสังกัด เห็นว่าปฏิบัติงานไม่ได้ผลถึงขั้นที่จะต้องส่งตัวคืนจากระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการพิจารณาบำเหน็จประจำปี 2544 ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่ากองทัพบกได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการตอบแทนผลการปฏิบัติราชการในรอบปีงบประมาณ ด้วยความเหมาะสม และด้วยความยุติธรรม แต่เนื่องจากงบประมาณที่ได้รับมีจำนวนจำกัด ทำให้ไม่สามารถตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติราชการอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนบำเหน็จประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นได้อย่างทั่วถึง ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลที่มีได้รับการเลื่อนบำเหน็จประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นดังกล่าว จึงอาจทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงตามไปด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

2.1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

สุริย์ ตันจัสริสุโรจน์ (2531 : 8) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมเป็นการร่วมมือร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นอย่างปัจเจกบุคคล หรือของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการดำเนินการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง ในทิศทางที่ต้องการและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปวิรรต วรรวิวัฒน์กุล (2538 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง ความร่วมมือของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความคิดเห็นตรงกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้

สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541 : 40) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง ความร่วมมือจากบุคคลหรือกลุ่มคนที่เห็นพ้องต้องกัน ร่วมรับผิดชอบ หรือเข้าร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวมร่วมวางแผน คิดแก้ไข ปฏิบัติ ติดตามผลและร่วมรักษามาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กร และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



จากความหมายการมีส่วนร่วมตามทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าได้มีนักวิชาการให้ความหมายแตกต่างกันออกไป สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะให้ความหมายซึ่งถือได้เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ

การมีส่วนร่วม หมายถึง การร่วมมือของบุคคลในการแสดงความคิดเห็น ในการร่วมกันแก้ปัญหาและร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

2.1.2 ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

ดวงแก้ว กอแก้ว (2543 : 17) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ด้วยการใช้ผู้บังคับบัญชาได้ขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

2. การกระจายอำนาจในการบริหาร ได้แก่ การใช้คณะกรรมการ และกลุ่มงานเฉพาะกิจ ในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกับพนักงานในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ

3. การให้อำนาจในการตัดสินใจ ได้แก่ การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องปรึกษาผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน ผู้บริหารทุกคนในการใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

4. การไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร ได้แก่ การมอบหมายให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และมีการมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติงานใหม่ๆ

จากความหมายของนักทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมได้ว่า หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ใช้สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด และความพยายาม โดยให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการทำงาน แนวทางการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมาย และติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.3 รูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

รามาช และราว (Ramesh and Rao, 1990 : 24) ได้สรุปทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับลำดับความต้องการไว้ว่า เป็นอีกความหมายหนึ่งที่อธิบายถึงพฤติกรรมมนุษย์ในสถานที่ทำงาน ทฤษฎีดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ทฤษฎีนี้ได้เน้นความต้องการของพนักงานที่มีอยู่มากมาย ซึ่งแต่ละคนให้ความสำคัญกับความต้องการแต่ละขั้นไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ความต้องการแบบ

เฉพาะจะมีความสำคัญต่อพนักงาน ดังนั้น แต่ละคนจะถูกใจ และพฤติกรรมของพวกเขาจะเป็นไปในลักษณะที่ตอบสนองความต้องการในปัจจุบันของพวกเขา ในลำดับขั้นของ Maslow กล่าวว่า ความต้องการทางจิตวิทยาจะถูกแทนที่ด้วยความต้องการในลำดับที่สูงกว่า และยังเน้นอีกว่า ถ้าความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง พนักงานก็จะไม่คิดถึงความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นไป ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการบริหารเกิดขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องมีการจูงใจ สมาชิกในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมยังเป็นการทำให้พนักงานสามารถบรรลุความต้องการในลำดับความต้องการมีเกียรติยศ ชื่อเสียงในขณะเดียวกันพวกเขาก็จะสามารถบรรลุความต้องการในระดับที่สูงกว่าได้เช่น ความต้องการประสบความสำเร็จ

รามช และราว (Ramesh and Rao, 1990 : 24 - 25) ได้กล่าวถึงคำอธิบายของ Likert และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันวิจัยทางสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้เน้นถึงความจำเป็นในการพิจารณาทั้งทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรทุนว่าเป็นทรัพย์สินที่ต้องการการจัดการที่เหมาะสม Likert ได้พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ที่รู้จักกันใน System 4 เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน 4 แบบ ดังนี้

ระบบที่ 1 เป็นการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว (Exploitative-authority) เป็นการบริหารองค์กรที่เน้นหน้าที่ และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2 เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา (Benevolent - authority) เป็นความสัมพันธ์แบบนายกับบ่าว ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3 เป็นการให้คำปรึกษา (Consultative) ภายใต้ระบบนี้การบริหารงานมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในคำผู้ได้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4 นี้มีการขยายขอบเขตความสัมพันธ์ และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในระดับสูงจากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

นอกจากนี้ Likert ยังได้เสนอผลงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่าเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งกระทำโดยกลุ่มผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่ติดต่อจากระดับบนลงล่าง (Downward communication) และจากระดับล่างขึ้นไป ข้างบน (Upward communication) เท่านั้น แต่ยังมี การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ระดับเดียวกัน ในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารไม่เพียงแต่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า

พวกเขาให้ความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การอย่างไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้ว Likert ยังได้แสดงให้เห็นสาระสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหากับคนใต้ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างยอมรับนับถือและไว้วางใจกัน

2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดเจตคติในการถือคุณองค์การ นำองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นไปโดยอิสระทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอเชื่อถือได้

4. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การ

5. การตัดสินใจต่างๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

7. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีตำหนิ หรือคู่ด่าว่ากล่าว

8. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรมเพื่อให้งานมีผลงานที่สูงสุด และสำเร็จตามเป้าหมาย

สุพิน เกษาคุปต์ (2527 : 92 - 95) กล่าวว่า Peter F. Drucker ได้เสนอเทคนิคในการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งใช้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objective) ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งนักธุรกิจทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สำหรับหน่วยงานของตนและเป้าหมายต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สิ่งที่ตามมาจากการกำหนดเป้าหมายคือความร่วมมือระหว่างบุคคล ความร่วมกันประสานเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีความภูมิใจ และรับผิดชอบในกิจกรรม และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น

การบริหารแนว Management by objective เป็นการบริหารที่เริ่มโดยฝ่ายบริหารระดับสูงสุดจะกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักเสียก่อน แล้วจึงกระจายลงสู่เบื้องล่าง หรือในบางองค์



การจะเริ่มทำหรือมๆ กันกับการบริหารที่เริ่มต้นจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนอย่างไรก็ตามแนวทางที่ได้รับความนิยมและใช้เป็นเกณฑ์มีดังต่อไปนี้

1. เสนอเป้าหมาย ผู้จัดการแต่ละหน่วยจะร่างเป้าหมายและแผนงานที่ตนคิดว่าจะทำในปีงบประมาณต่อไป เสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงพิจารณาตามลำดับขั้น หรือบางองค์การผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารในปีต่อไป และตั้งเป้าหมายรวมเอาไว้ และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล รวมทั้งแผนการปฏิบัติการเอาไว้ด้วย

2. การตั้งเป้าหมายในหน่วยงานที่เสนอเป้าหมายเริ่มต้นจากระดับล่าง ผู้บริหารระดับต่อเนื่องกันจะต้องมาปรึกษาหารือเพื่อตกลงยอมรับเป้าหมายระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเห็นชอบร่วมกันก็นำไปใช้เป็นแผนปฏิบัติการได้ ขั้นที่สองให้หน่วยงานรองลงมา กำหนดเป้าหมาย และแผนงานของหน่วยงานให้สอดคล้องรองรับเป้าหมายรวมขององค์การ เมื่อกำหนดเป้าหมายหน่วยงานแล้ว ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาจะหารือเพื่อให้ความเห็นชอบร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นการประสานงานขององค์การให้เป็นระบบ ขณะเดียวกันก็ทำให้ทุกคนมีส่วนเสนอความคิดเห็น และความเป็นไปได้ของเป้าหมาย และแผนงานต่างๆ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อความสำเร็จในงานของตน

3. การตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ขั้นนี้จะมีการประเมินผลเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูความก้าวหน้าและปัญหาต่างๆ เพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน ดังนั้น ข้อมูลป้อนกลับจึงมีความสำคัญต่อการพิจารณา เพื่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน ซึ่งอาจทำให้มีการปรับเป้าหมายและแผนงานใหม่ ได้มีองค์การเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

4. การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินผลว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ปัญหาที่เป้าหมายไม่บรรลุผล อยู่ ณ จุดใด การประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการตั้งเป้าหมายในครั้งต่อไป

อภิญญา กังสนารักษ์. (2538 : 23 - 24) สรุปรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. แบบกลุ่มงาน (Work group)

กลุ่มงานสามารถทำให้เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ซึ่งโดยทั่วไปกลุ่มงานประกอบขึ้นด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ ในองค์การ บุคคลเหล่านี้จะทำงานร่วมกันและประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานแบบกลุ่มงานนี้เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการทำงานแบบประชาธิปไตยภายใต้แนวคิดการเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) ซึ่งรวมไปถึงการเพิ่มความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในงาน ตลอดจนความท้าทายในงาน การเพิ่มคุณค่าในงานตามความหมายของเฮริชเบอร์ก ซึ่งรวมหมายถึง การทำงานที่เพิ่มปัจจัยจูงใจ (Motivational



factor) เช่นความรับผิดชอบ ความสำเร็จ การยกย่อง งานที่น่าสนใจ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และส่วนตัว

การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) ตามแนวคิดของเฮริชเบอร์ก จะหมายถึง การเพิ่มปริมาณงานในแนวดิ่ง (Vertical job loading) เช่น การที่บุคลากรจะต้องวางแผน และจัดตารางเวลาในการทำงานเอง แทนที่จะให้หัวหน้าสั่ง ตัวกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเองได้ แทนที่จะให้หัวหน้ากำหนด ดังนั้นการเพิ่มคุณค่าในงานของกลุ่มงาน จะทำให้งานบริหารบางอย่างถูกกระจายไปยังผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ มีความเป็นอิสระ และมีส่วนร่วมมากขึ้น

2. แบบโครงการหรือแบบเมทริกซ์ (Matrix or project management)

การบริหารแบบเมทริกซ์โดยทั่วไปจะถูกนำไปทุกงานภายใต้โครงการเฉพาะขณะทำงาน ในโครงการนั้น จะอยู่ภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโครงการนั้น

องค์การแบบนี้สนับสนุนการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมากเพราะองค์การผลักดัน การตัดสินใจลงสู่ข้างล่าง โดยผู้อำนวยการโครงการได้รับอำนาจในการวางแผนและดำเนินโครงการ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความคล่องตัว และยังเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้กว้างขึ้นรวมทั้งการเพิ่มความรู้ความสามารถ

เนื่องจากการบริหารแบบโครงการต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของพนักงานเฉพาะด้านสูง ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทมากในกระบวนการตัดสินใจ

3. แบบร่วมเจรจาต่อรอง (Collective bargaining)

การร่วมต่อรอง เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการตั้งตัวแทน เช่น สหภาพแรงงานเข้ามาต่อรอง สิทธิประโยชน์ของพนักงานที่จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบสั่งลงมาอย่างเดียว แต่เป็นกระบวนการแบ่งปัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร

4. ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม (Industrial democracy)

เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการของพนักงานในการตัดสินใจ โดยมีตัวแทนของพนักงานเข้าเป็นกรรมการบริหาร แทนที่จะมีแค่เจ้าของเท่านั้น หรืออีกรูปแบบคือ การให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นบริษัท หรือให้โบนัสโดยการให้อิโชนบริษัทเพื่อให้มีสิทธิในการกำหนดทิศทาง

อภิญญา กังสนารักษ์ (2538 : 25) ได้สรุปวิธีในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 รูปแบบ ดังนี้



1. การวางแผนแบบสแกนลอน (The scanlon plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบที่ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร เพื่อลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มผลผลิตและผลกำไร

2. เจคกรูฟ (Jishu Kanri-JK) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆ ที่มีอำนาจเด็ดขาด กลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติธรรมอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (Consultative hierarchy) เป็นวิธีการให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ภายในบริษัท

4. ทีกรูฟ (T - group approach or sensitivity) วิธีการนี้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่น และทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อน และจุดแข็งของผู้ได้บังคับบัญชา โดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

5. การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์การ (Multiple management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

6. คิวซีซี (Quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมีบุคลากรตั้งแต่ 3-15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

7. แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติ คณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8. การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (Participation and team building) กิจกรรมการมีส่วนร่วม และการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของบุคลากรในองค์การมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่ม



สตรับ และ แอทเนอร์ (Straub and Attner. 1985 : 86 - 91) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติเพื่อนำไปสู่แนวทางในการแสวงหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง กำหนดจุดศูนย์กลางของการบริหารและการปฏิบัติงาน

2. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการจัดแบ่งงานขององค์กร เพื่อที่จะให้มี ประสิทธิภาพมากที่สุดและสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นการปฏิบัติงานโดยผ่าน สาขาการบังคับบัญชา

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับจำนวน และประเภทของตำแหน่งที่ต้องใช้ในการทำงาน กำหนดความต้องการ กำลังคนของแต่ละงานและคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งซึ่งรวมถึงค่าตอบแทน ตลอดจนให้การดูแลและให้การพัฒนา

4. การอำนวยการ (Directing) เป็นการบริหารให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามวัตถุประสงค์การอำนวยการ ต้องการทักษะในการสื่อสารการรับรู้ การจูงใจ และมีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ

5. การควบคุม (Controlling) เป็นระบบเพื่อกำหนดมาตรฐาน และเปรียบเทียบความก้าวหน้าในการดำเนินงานของพนักงานให้เป็นไปตามแผนและที่คาดหวังไว้

นอกจากนี้ทัทสนา แสงศักดิ์ (2539 : 27 - 28) ได้สรุปกระบวนการบริหารในทัศนะของนักการศึกษาและนักบริหารได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Coordinating)
5. การควบคุม (Controlling)

บราวน์ (ซอร์ตันน์ สุรศักดิ์นิติกุล. 2544 : 5 ; อ้างอิงจาก Brown. 1993. **Assessing the Quality of Development : Module 7 User's Guide.**) ได้แบ่งองค์ประกอบที่สนับสนุนทางการบริหารไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการระบุปัญหาขององค์กรความต้องการของชุมชน และทรัพยากร การกำหนดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ และการกำหนดแนวทางสำหรับการบริหาร เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น



2. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการคัดเลือก การบรรจุ การกำหนดหน้าที่ รวมถึงการให้ค่าจ้างและค่าตอบแทน ตลอดจนสิทธิต่างๆ
3. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
4. การนิเทศติดตาม (Supervision) หมายถึง การแนะนำ การสนับสนุน การช่วยเหลือให้การปฏิบัติงานตามหน้าที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การจัดส่งสิ่งสนับสนุน (Logistics management) หมายถึง การจัดหา การเก็บรักษาและการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน
6. การจัดการงบประมาณ (Financial management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการเงินการบัญชีสำหรับแผนปฏิบัติการและแผนงาน
7. การจัดการข้อมูลข่าวสาร (Information management) หมายถึง การรวบรวมรายงานและการใช้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวบ่งชี้มาตรฐาน และความสำเร็จของการดำเนินงาน
8. การจัดองค์กรชุมชน (Communication organization) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น การวางแผน การจัดกิจกรรมการให้บริการ

2.1.4 ลักษณะและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ศึกษาและมีผู้ให้ความคิดเห็นดังนี้

เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง (2526 : 272-273) ได้แยกแยะขั้นตอนที่ประชาชนควรมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลงาน

สุชาติ อรุณวุฒิวงศ์ (2541 : 19-20) กล่าวว่า Cohen และ Uphoff ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งหมายรวมถึงการตัดสินใจว่าอะไรคือปัญหาของตนเอง อะไรคือสาเหตุและจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร โดยกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหานั้น
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation) หมายถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ตามวิถีทางและแนวทางให้เป็นไปตามโครงการ และแผนการที่ได้กำหนดขึ้น



3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) อันเกิดจากกิจกรรม หรือการดำเนินงานของประชาชนเอง

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินการทำงานของตนเอง และประเมินสถานการณ์ภายนอกด้วย

นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร

1. การมีส่วนร่วมนั้นเกิดจากเบื้องบนหรือเบื้องล่าง
2. การจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นไปโดยสมัครใจหรือบังคับ
3. ช่องทางการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้น
 - 3.1 มีส่วนร่วมโดยปัจเจกชน หรือกลุ่ม
 - 3.2 มีส่วนร่วมโดยตรง หรือโดยอ้อม
 - 3.3 มีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ

เดลบีค และ แอนดริว (Delbecq and Adrew. 1971 : 466 - 492) ได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผน 5 รูปแบบดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของโครงการต่างๆ
2. การวิเคราะห์หรือสรุปปัญหา
3. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
4. ดำเนินการแก้ไขปัญหา
5. ติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุชาติ อรุณวุฒิวงศ์ (2541 : 20-21) ได้สรุปรูปแบบของการมีส่วนร่วมของกรรณิการ์ ชมดี ออกเป็น 10 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมประชุม
2. การมีส่วนร่วมออกเงิน
3. การมีส่วนร่วมเป็นกรรมการ
4. การมีส่วนร่วมเป็นผู้นำ
5. การมีส่วนร่วมสัมภาษณ์
6. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ชักชวน
7. การมีส่วนร่วมเป็นผู้วิพากษ์
8. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ริเริ่มหรือผู้เริ่ม
9. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้แรงงานหรือเป็นลูกจ้าง



10. การมีส่วนร่วมออกวัสดุอุปกรณ์

ประภาพร ศรีสถิตย์ธรรม (2543 : 22-23) ได้สรุปขั้นตอนการมีส่วนร่วมของ Lowdermilk, Laitas และ ของ Agbayani ไว้ดังต่อไปนี้

Lowdermilk และ Laitas ได้เสนอขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจขั้นตอน (Preliminary reconnaissance)
2. การศึกษาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (Priority problem identification study)
3. การแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (Search for solution)
4. การกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา (Assessment of solution)
5. การปฏิบัติตามโครงการ (Project implementation)
6. การประเมินผลโครงการ (Formal project evaluation)
7. การพิจารณาทบทวนโครงการที่ได้ทำไปแล้ว (Project reconsideration of completion)

Agbayani ได้จัดลำดับขั้นตอนของการมีส่วนร่วมในลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. การร่วมประชุม
2. การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
3. การตีความปัญหา
4. การออกเสียงสนับสนุน หรือคัดค้านปัญหา
5. การออกเสียงเลือกครั้ง
6. การบริจาคเงิน
7. การบริจาควัสดุ
8. การช่วยเหลือด้านแรงงาน
9. การใช้ประโยชน์จากโครงการให้ถูกต้อง
10. การทำนุบำรุงดูแลโครงการให้ถูกต้อง
11. การทำงานร่วมกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประภาพร ศรีสถิตย์ธรรม (2543 : 23) กล่าวว่า Bemstein ได้สำรวจรูปแบบของการมีส่วนร่วมจากทั่วโลกว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การทราบถึงผลการดำเนินการ
3. การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในข่าวสารเกี่ยวกับการจัดการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ



4. มีการรับรองสิทธิส่วนบุคคล

5. มีอิสระในการโต้แย้ง

6. มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

จากแนวคิดเรื่องลักษณะและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นขั้นการศึกษา เก็บรายละเอียดของข้อมูล หาสาเหตุ และวางแผนโดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจน

2. การดำเนินการ หรือขั้นปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้

3. การประเมินผลงาน สรุปผลงานที่ได้ดำเนินการไว้ วิเคราะห์เหตุผลของการปฏิบัติงานดังกล่าว

2.1.5 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ นั้น ได้มีผู้เสนอไว้ดังนี้

สาบสูญีย์ ปวุตินันท์ (2541 : 40) กล่าวว่า World Health Organization ได้เสนอปัจจัยของการมีส่วนร่วม 3 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ หมายถึงการที่ประชาชนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดนั้นจะมีเหตุผลที่สำคัญ คือ ประการแรก มองเห็นว่าคนจะได้รับผลตอบแทนในสิ่งที่ทำไป และประการที่สอง การได้รับการบอกกล่าวหรือได้รับการชักชวนจากบุคคลอื่น ให้เข้าร่วมโดยมีสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

2. ปัจจัยโครงสร้างของโอกาส หรือช่องทางในการเข้าร่วม หมายถึง การมองเห็นช่องทางในการมีส่วนร่วม และมองเห็นประโยชน์ที่จะได้รับหลังการมีส่วนร่วม ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางการมีส่วนร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้คือ ประการแรก เปิดโอกาสให้ทุกคนในชุมชนมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ประการที่สองมีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อผู้ที่เข้าไปมีส่วนร่วม จะได้สามารถกำหนดเงื่อนไขตามสภาพที่เป็นจริงของตนได้ และประการที่สาม มีการกำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

3. ปัจจัยอำนาจในการส่งเสริมกิจกรรมของการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาชนสามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการ และผลประโยชน์ของกิจกรรมได้



2.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ. (2544 : 299 - 302) ได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้ดังนี้

2.2.1 ทฤษฎีการกระทำทางสังคม

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544 : 299) ได้ศึกษาเรื่องการกระทำของมนุษย์ (Human action) โดยจำกัดความการกระทำว่าเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่เป็นแบบเปิดเผยและลึกลับ ซึ่งบุคคลผู้กำหนดให้มีความหมายเป็นส่วนตัว การกระทำทางสังคมมี 4 ขั้นตอน คือ การกระทำที่มีเหตุผล (Ration) การกระทำที่เกี่ยวกับค่านิยม (Value) การกระทำตามประเพณี (Tradition) และการกระทำที่แฝงไว้ด้วยความเสนาหา (Affective)

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ (2544 : 299) นักสังคมวิทยา ได้อธิบายว่า การกระทำทางสังคมประกอบไปด้วยกลุ่มปัจจัยหลายประการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ซึ่งเหตุผลในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เรียกว่า ความเชื่อหรือความไม่เชื่อ โดยกล่าวว่า การกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดก็ตามขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ความเชื่อที่สืบทอดกันมา ค่านิยม มาตรฐาน นิสัย และขนบธรรมเนียมประเพณี ความคาดหมาย ความผูกพัน แรงเสริม โอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน

2.2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ

มาสโลว์ (Maslow. 1954 : 90) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ของการกระทำของมนุษย์ไว้หลายประการและได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานซึ่งเกิดจากความพึงพอใจ ความต้องการเหล่านั้นถูกจัดลำดับชั้นของความต้องการจากน้อยไปหามาก เมื่อความต้องการใดเกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการบำบัดเพียงพอ ความต้องการเหล่านั้นก็ยังคงอยู่และจะเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมโน้มไปทางที่จะบำบัดความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ ซึ่งความต้องการพื้นฐานที่ทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมต่างๆ มีอยู่ 5 ประการด้วยกัน และแยกออกเป็นระดับต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological need)
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety need)
3. ความต้องการทางสังคม (Social need) เป็นความต้องการ ความรักและการยอมรับเข้าเป็นส่วนหนึ่งในสังคม
4. ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Self esteem need) เป็นความต้องการการยกย่องนับถือจากคนอื่นหรือมีเกียรติในสังคม



5. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Self-actualization need) ต้องการแสดงความสามารถของตนเองให้ประจักษ์แก่ผู้อื่น

วรูม (Vroom. 1984 : 105) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ Herzberg ไว้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งเป็นทฤษฎีที่อธิบายการจูงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี จำนวน 203 คน จาก 9 บริษัท ในเมือง Pittsburgh โดยศึกษาถึงเจตคติเกี่ยวกับงาน เพื่อนำมาหาทางเพิ่มผลผลิตลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการปฏิบัติงาน

ผลจากการศึกษา Herzberg พบว่า มี 2 ปัจจัยใหญ่ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของมนุษย์ในองค์กร คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or maintenance factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่จะเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ ถ้าหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ ดังนั้น Herzberg จึงเรียกว่าเป็นแต่เพียงปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจคงสภาพเดิมเท่านั้น ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

- 1.1 นโยบาย และการบริหาร (Company policy and administration)
- 1.2 การควบคุมดูแล (Supervision)
- 1.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with supervision)
- 1.4 สภาพการทำงาน (Working condition)
- 1.5 เงินเดือน (Salary)
- 1.6 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารชั้นสูง (Relationship with peccrs)
- 1.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal life)
- 1.8 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with subordinate)
- 1.9 สถานภาพ (Status)
- 1.10 ความมั่นคง (Security)

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยจูงใจนี้จะถูกใช้เพื่อการสร้างแรงจูงใจให้มีมากขึ้น ซึ่งถ้ามีปัจจัยจูงใจมากเท่าใดความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานก็จะมากขึ้นเท่านั้น ปัจจัยจูงใจเหล่านี้ได้แก่

- 2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)
- 2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 2.3 ลักษณะของงาน (Work itself)
- 2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 2.5 ความก้าวหน้า (Advancement)
- 2.6 การเติบโตในหน้าที่การงาน (Growth)



2.2.3 ทฤษฎีการยอมรับ

โรเจอร์ และชูเมคเกอร์ (Roger and Shoemaker. 1971 : 81 - 86) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับวิทยาการใหม่ของคุณคนจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการรับรู้ (Awareness stage) คือการที่บุคคลได้รับวิทยาการใหม่หรือความคิดใหม่เป็นครั้งแรก แต่ยังขาดความรู้อย่างแจ่มแจ้งในวิทยาการใหม่นั้น เป็นการรับรู้วิทยาการใหม่แต่ยังไม่แสวงหาข่าวสารเพิ่มเติม

2. ขั้นความสนใจ (Interest stage) เป็นระยะที่บุคคลเริ่มสนใจในความรู้ใหม่ และพยายามเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

3. ขั้นการประเมิน (Evaluation stage) เป็นระยะที่บุคคลคิดทบทวนไตร่ตรองถึงผลดีผลเสียของความรู้ใหม่อยู่ในใจก่อนที่จะทดลองทำหรือไม่ทำต่อไป

4. ขั้นการทดลอง (Trial stage) เป็นระยะที่บุคคลนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติในขนาดเล็กๆ เป็นการทดลองเพื่อดูผลก่อนการตัดสินใจยอมรับต่อไป

5. ขั้นยอมรับ (Adoption stage) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตกลงใจนำวิทยาการใหม่ไปปฏิบัติต่อไปอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการยอมรับผลการทดลองว่าใช้ได้ผล

นอกจากนั้น Roger ยังได้ให้แนวความคิดต่อไปอีกว่าจะมีปัจจัยอื่นๆ อีก 4 ประการ ที่มีผลต่ออัตราการยอมรับคือ

1. แบบของการตัดสินใจยอมรับวิทยาการใหม่
2. ช่องทางของการสื่อความรู้ที่ใช้เป็นตัวแทนกระจายวิทยาการใหม่ ซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ กันในกระบวนการตัดสินใจของผู้ยอมรับวิทยาการใหม่
3. ลักษณะธรรมชาติของระบบสังคม
4. ความเพียรพยายามของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการแพร่กระจายวิทยาการใหม่ที่มีผลต่ออัตราการยอมรับ

2.2.4 ทฤษฎีการระดมสร้างขวัญของคนในชาติ

คนเรามีความต้องการทางกายและใจ ถ้าคนมีขวัญดีผลการทำงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่ถ้าขวัญไม่ดีผลงานก็จะต่ำไปด้วย ทั้งนี้เนื่องจากขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ นั่นเอง การจะสร้างขวัญให้ดีต้องพยายามสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน เช่น การไม่เอารัดเอาเปรียบให้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น เป็นต้น และเมื่อใดก็ตามถ้าคนงานมีขวัญจะเกิดมีความสำนึกในการรับผิดชอบ อันจะเกิดผลดีแก่หน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นขวัญส่วนบุคคลและขวัญของกลุ่ม

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าขวัญของคนเราเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะคนที่มีขวัญดีนั้นย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้เช่นกัน

2.2.5 ทฤษฎีการสร้างความรู้สึกรักชาตินิยม

ปัจจัยประการหนึ่งที่น่าไปสู่การมีส่วนร่วมคือ การสร้างความรู้สึกรักชาตินิยมให้เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกเป็นตัวเองที่จะอุทิศหรือเน้นค่านิยมเรื่องผลประโยชน์รวมของชาติ มีความพอใจในชาติของตัวเอง พยายามเกียรติกวี จงรักภักดีผูกพันต่อท้องถิ่น

2.2.6 ทฤษฎีการสร้างผู้นำ

การสร้างผู้นำจะช่วยให้ประชาชนทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นปัจจัยของการรวมกลุ่มคน จูงใจคนไปยังเป้าหมาย โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำอาจจะมีทั้งผู้นำที่ดีเรียกว่า ผู้นำปฏิฐาน (Positive leader) ผู้นำพลวัต (Dynamic leader) คือ เคลื่อนไหวทำงานอยู่เสมอ และผู้นำทางไม่ดีคือ ไม่มีผลงานสร้างสรรค์ที่เรียกว่าผู้นำนิเสธ (Negative leader)

ผลของการใช้ทฤษฎีการสร้างผู้นำ จึงทำให้เกิดการระดมความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมรับผิดชอบ ดังนั้น การสร้างผู้นำที่ดีย่อมจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ด้วยดีนั่นเอง

2.2.7 ทฤษฎีการใช้วิธีและระบบทางการบริหาร

การใช้ระบบบริหารในการระดมความร่วมมือ เป็นวิธีหนึ่งที่ยาก เพราะใช้กฎหมายระเบียบแบบแผนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามผลของความร่วมมือยังไม่มีระบบใดที่ดีที่สุดในเรื่องการใช้การบริหาร เพราะธรรมชาติของคน ถ้าทำงานตามความสมัครใจ อย่างตั้งใจ ไม่มีใครบังคับก็จะทำงานด้วยความรัก แต่ถ้าไม่ควบคุมเลยก็ไม่เป็นไปตามนโยบาย และความจำเป็นร่วมกันของรัฐ เพราะการใช้ระบบบริหารเป็นการให้ปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ ความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

กุลธนะ ธนาพงศธร (2528 : 166-156) กล่าวว่า หลักการให้บริการ ได้แก่

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์การจัดให้ นั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่หรือทั้งหมด มิใช่เป็นการจัดให้บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ



2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการนั้นๆ ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มิใช่ทำๆ หยุดๆ ตามความพอใจของผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติงาน
3. หลักความเสมอภาคบริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอหน้า และเท่าเทียมกันไม่มีการใช้สิทธิพิเศษแก่บุคคล หรือกลุ่มใดในลักษณะแตกต่างจากกลุ่มคนอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด
4. หลักความปลอดภัย ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มีมากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ
5. หลักความสะดวก บริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ปฏิบัติได้ง่าย สะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนัก ทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาวะยุ่งยากใจให้แก่ผู้ให้บริการหรือผู้ให้บริการมากจนเกินไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปไว้ดังนี้

บาเชอร์ (Bacher. 1960 : 35) ให้ความหมายว่า ความผูกพันเป็นสภาวะของปัจเจกบุคคลที่นำตนเองไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับการกระทำ หรือพฤติกรรมบางอย่าง อันเนื่องมาจากเขาได้ลงทุน และพลังงานไปกับสิ่งนั้น เช่น การลงทุนด้านการศึกษา ด้านการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งในที่สุดแล้วบุคคลก็หวังผลตอบแทนจากองค์กร ดังนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

แฟรงก์ลิน (Franklin. 1975 : 153) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความตั้งใจที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร และเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กร

เชลดอน (Sheldon. 1971 : 153) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรเป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กรและเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

เฮิบนิเย็ค และอัลโต (Hrebiniak and Alutto. 1972 : 556) ได้พิจารณาว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นปรากฏการณ์อันเป็นผลจากความสัมพันธ์หรือปฏิกริยา ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุนทางกาย และกำลังสติปัญญาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กร ถึงแม้จะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นๆ ในรูปของค่าจ้าง สถานภาพ และมิตรภาพ ซึ่งสูงกว่าที่เป็นอยู่ก็ตาม

พอร์เตอร์ (Porter. 1974 : 603) มีทัศนะว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติให้องค์กร
3. มีความเชื่อมั่นอย่างแน่นอน และมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 533) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พันธะของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่ก่อนข้างจะซับซ้อน มีองค์ประกอบทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องด้วย สำหรับนิยามความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นพวกเดียวกัน ยึดมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีส่วนร่วมต่อบทบาทในทางสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเป้าหมาย และคุณค่าขององค์กร และรวมไปถึงชื่อเสียงขององค์กร โดยรวม ตลอดจนความภักดีต่อองค์กร

กานเตอร์ (Kanter. 1971 : 499) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีจะทุ่มเทกำลังกาย เพื่อทำงานให้กับองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย

มาร์ช และแมนนารี (March and Mannari. 1977 : 58) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรเป็นความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป และมีความซื่อสัตย์ ทัศนคติที่ดี ตลอดจนยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร

สเตอร์ (Steers. 1977 : 46) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึง

1. ความเชื่อถืออย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร
3. ความปรารถนาที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร

มาวเดย์ , สเตอร์ และ พอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter. 1982 : 27) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นอน และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

ชอร์ และมาร์ติน (Shore and Martin. 1989 : 635) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจงาน เพียงแต่ความพึงพอใจงานเป็นคำวัดผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นๆ ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นคำวัดได้ในระยะยาว และคงทนกว่า



บุษยาณี จันทรเจริณุสุข (2538 : 13) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลย เหยียดหยามต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์การ ตลอดจนการลาออกจากองค์การไปในที่สุด

จูไรรัตน์ สวัสดิภาพ (2530 : 10) กล่าวว่า ความผูกพันที่มีมาหลายทาง เช่น จากความคาดหวังทางวัฒนธรรมที่ถือเป็นข้อปฏิบัติโดยทั่วไป จากกฎระเบียบของทางราชการ และจากการปรับตัวต่อการทำงานอาชีพ และต่อความคาดหวังที่มีต่อประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดจากปัจจัยภูมิหลังทางสังคมของบุคคลเป็นหลัก แต่มีข้อแตกต่างและผลกระทบมาจากแนวคิด ในเรื่องภาพพจน์ของตัวเอง กรอบอ้างอิง และการเลือกอาชีพ

ฮอลส์ (เซาวลิต ดนนานท์ชัย, 2532 : 9 ; อ้างอิงจาก Hall, 1972. **Correlates of Organizational Identifications as a Function of Career Pattern and Organization Type.**) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นกระบวนการ ซึ่งเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคลสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องกัน

อีสมเบอร์เกอร์ (Eisemberger, 1990 : 52) ซึ่งว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์การเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการถือคุณสนับสนุนขององค์การกับผลที่ตามมา คือ ความอดุสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อ องค์การ

มาเทีย และ แฟร์ (Mathiou and Farr, 1991 : 127) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกเกี่ยวพันกับงาน (Job Involvement) มากยิ่งขึ้น

บุษยาณี จันทรเจริณุสุข (2538 : 13) เสนอว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นทัศนคติหรือพฤติกรรมที่อาจไม่มีการแสดงออก แต่ผลที่ตามมาทางอ้อมนับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อองค์การ ตัวอย่างเช่น ความผูกพันต่อองค์การจะช่วยลดอัตราการข้ายงาน และอัตราการขาดงานพร้อมๆ กับช่วยให้สมาชิกมีความทุ่มเทในงานมากยิ่งขึ้น

จากความหมายของความผูกพัน และความผูกพันต่อองค์การที่รวบรวมมาทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อองค์การหรืองานที่ตนปฏิบัติ เป็นความรู้สึกทางบวกของสมาชิกที่มีต่องาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น โดยไม่โยกย้าย เปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

2.3.1 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การ และยังเป็นตัวทำนายการข้าย การลาออก ได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มี

ความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือ ไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

บารอน (Baron. 1986 : 165) ได้อธิบายว่าระดับของความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆ ประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง
2. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย
3. ความพึงพอใจในงานระดับสูง เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

สเตอร์ (Steers. 1977 : 48) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน ซึ่งสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กร โดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็จะอยู่อย่างมั่นคง
3. เป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

บุชานัน (Buchanan. 1974 : 340) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดเพราะ

1. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการ หรือความต้องการของสมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนร่วมเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร
3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากสมาชิกมีความรัก และผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง



มาวเดย์, สเตอร์ และพอร์เตอร์ (ธีระ วิชธรรมสาธิต. 2532 : 25 ; อ้างอิงจาก Mowday, Steer and Porter. 1982. **Employee Organization Linkage : The Psychology of Commitment, Absentecism and Turnover.**) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

กรณี กิริคิบุตร (2529 : 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเต็มใจเสียสละ
3. โดยเหตุผลที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเต็มใจเสียสละในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร มีผลทำให้มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการผลักดันให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะพยายามกระทำในสิ่งที่ดีให้กับองค์กร เพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปเพื่อทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

2.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัย พบว่า ตัวแปรต่างๆ ที่ถูกนำมาใช้ศึกษานั้น น่าสนใจ และสามารถอธิบายความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี ซึ่งตัวแปรที่ถูกนำมาใช้ในการหาความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะแตกต่างกันไปตามความสนใจของนักวิชาการแต่ละท่าน คือ

บารอน (Baron. 1986 : 162-163) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กร ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่า นั่นคือ เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจ และความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความ



รู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ส่วนความกดดัน และความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมาก ซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งในระดับสูง ๆ และคนที่มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงานบุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเองพึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและรู้สึกว่าองค์การเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงาน จะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง

พอร์เตอร์ และสเตอร์ (Porter and Steers, 1974 : 151 - 176) ศึกษาถึงสาเหตุของความผูกพัน ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์การ ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านองค์การ เช่น อัตราค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ขนาดขององค์การ
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รูปแบบของภาวะผู้นำรูปแบบความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน

3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน เช่น ความซ้ำซากจำเจของงาน ความมีอิสระ ความชัดเจนของบทบาท

4. ปัจจัยส่วนตัว เช่น อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจในด้านวิชาชีพ
เชลดอน (Sheldon, 1971 : 144) เห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การคือ

1. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดความนิยมต่ออาชีพ
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

ในขณะที่ เฮบิเนียคและ อัลโต (Hrebiniak and Alutto, 1972 : 566) พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการทำนายความผูกพันต่อองค์การที่ดีที่สุด คือ

1. ความตึงเครียดในบทบาท (Role tension)
 2. ระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงาน
 3. ความไม่พึงพอใจเนื่องจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน
- ลี (Lee, 1967 : 213) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจาก

1. ความต้องการประสบความสำเร็จในงาน



2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

3. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร

สเตอร์ (Steers, 1977 : 22) ได้ทำการสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของตนเอง และนักวิชาการคนอื่น ๆ พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ได้แก่ อายุการทำงานในองค์กร ความแตกต่างในความต้องการของพนักงาน

2. ลักษณะงาน ได้แก่ การมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

3. ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กร

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ วีรธรรมสาธิต (2532 : 148) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่า พบว่า สมาชิกในองค์กรที่มีความรู้สึกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในงานสูง จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง ซึ่งตรงข้าม หากเขาไม่มีความรู้สึกเช่นนั้น ความผูกพันต่อองค์กรก็จะน้อยลงด้วย (Professionalism) หรือลักษณะของผู้ที่นิยมการหาความรู้อย่างกว้างขวาง (Cosmopolitanism) อันจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสเลือกงาน หรือโยกย้ายงานจากองค์กรหนึ่งไปอีกรักการหนึ่งโดยง่าย

นภาพิณ โทมาสิน (2533 : 95 - 96) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศและระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสการก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลักษณะงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงานที่มีความสำคัญไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยในด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มผู้ร่วมงานต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร



3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ วีระธรรมสาริต (2532 : 148) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารในระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่า พบว่า สมาชิกในองค์กรที่มีความรู้สึกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในงานสูง จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรสูง ซึ่งตรงข้าม หากเขาไม่มีความรู้สึกเช่นนั้น ความผูกพันต่อองค์กรก็จะน้อยลงด้วย (Professionalism) หรือลักษณะของผู้ที่นิยมการหาความรู้อย่างกว้างขวาง (Cosmopolitanism) อันจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสเลื่อนงาน หรือโยกย้ายงานจากองค์กรหนึ่งไปอีกองค์กรหนึ่งโดยง่าย

โสภา ทรรศน์มากอุดม (2533 : 96) ทำการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ตัวแปรทุกตัวคือความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณะของงาน และงานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นต่อองค์กร ของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กนกวรรณ แสงหาญ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1 ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 1 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตาม เพศ และจำนวนสมาชิกในครอบครัว มีความแตกต่างกัน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำนวนตาม อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน ช่วงเงินเดือน ระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ไม่มีความแตกต่างกัน

อภิญา กังสนารักษ์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษาผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรที่มีประสิทธิผลระดับคณะของสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะประกอบด้วยองค์ประกอบในด้านต่างๆ คือ 1) ด้านการแบ่งปันอิทธิพล ผู้บริหารระดับคณะต้องเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับนับถือ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความก้าวหน้า มีความพึงพอใจในผลตอบแทนที่ได้รับ มีความมั่นคงในการทำงาน มีความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงานและนโยบายการบริหาร 2) ด้านการแบ่งปันข้อมูลภายในคณะต้องมีระบบสารสนเทศในการบริหาร ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เก็บ

รักษาข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ตลอดจนมีลักษณะและประเภทของ ข้อมูลที่ผู้บริหารระดับคณะให้กับบุคลากรในคณะ 3) ด้านการแบ่งปันอำนาจ ผู้บริหารระดับคณะ ควรมีพฤติกรรมแบบมุ่งคน และมีภูมิหลังด้านอายุ การศึกษา ประสบการณ์สอน ประสบการณ์ บริหารและตำแหน่งวิชาการ

วีระพล พงษ์จิระศักดิ์ (2541 : 98 - 102) ศึกษาความผูกพันของตำรวจป้องกัน และปราบปรามจลาจล จำนวน 516 คน พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำรวจปราบปรามจลาจล ซึ่ง พิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่ ขอบข่ายของงาน ความท้าทายของงาน และการประสานงานกับ หน่วยงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับหน่วยงาน

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541 : 63-70) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบรรณารักษ์ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลไม่มี ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

รุ่งทิพา สุกแดน (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของนักสังคม สงเคราะห์ในกรมประชาสงเคราะห์ โดยศึกษานักสังคมสงเคราะห์ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค จำนวน 200 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเขตพื้นที่ที่ปฏิบัติราชการ มีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันต่อองค์การ แต่เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพ สมรส สาขาวิชาที่จบการศึกษา สถาบันการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ศิริระ ชินเจริญ (2541 : 67 - 77) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์การของตำรวจ อารักขาออบพระราชฐานจิตรลดาจร โหฐาน จำนวน 125 คน พบว่า เพศ สถานภาพสมรส และวุฒิ การศึกษานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมพร อ้นศรี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษา ข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจภูธรภาค 7 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจ ส่วนใหญ่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติดี มีประสบการณ์ที่ดีในงาน มีบรรยากาศองค์การที่ดี มีความพึงพอใจ ในการทำงานสูง และมีความผูกพันต่อองค์การสูง ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีผล ต่อความผูกพันต่อองค์การ คือ ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความ หลากหลายในงาน และความประจักษ์ในงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานได้แก่ ความรู้สึกของ กลุ่มต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจาก องค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้และความรู้สึกว่าคุณการมีชื่อเสียง ปัจจัยด้านบรรยากาศ องค์การได้แก่ การติดต่อสื่อสารในองค์การ ความอบอุ่นในองค์การ และความขัดแย้งในองค์การ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ



วีระวัฒน์ ขวงตระกูล (2541 : 80) ศึกษาความผูกพันที่มีต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง กรณีการเคหะแห่งชาติ พบว่า ผู้บริหารระดับกลางของการเคหะแห่งชาติ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานและบุคคลมาก มีความผูกพันมากกว่า ผู้บริหารระดับกลางที่มีประสบการณ์ขณะปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการทำงานและบุคคลน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดลชา วุฒิวิวัฒนกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน และพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ธนาคารออมสิน สำนักพหลโยธิน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมการให้บริการโดยรวมระดับสูง ไม่พบว่า เพศที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานที่ธนาคาร เงินเดือน การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และสถานภาพการสมรส ที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการให้บริการ

ศิริเพ็ญ เนื่องจ้านงค์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีโรงไฟฟ้าบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา เก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสังกัดธุรกิจผลิตไฟฟ้า 1 สายบังคับบัญชา ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ธุรกิจไฟฟ้า 1 โรงไฟฟ้าบางประกง ที่มีได้ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชา และปฏิบัติงานประจำที่โรงไฟฟ้าบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 267 ราย คิดเป็นร้อยละ 22.76 จากจำนวนผู้ปฏิบัติงาน 1,353 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวนร้อยละ 41.9 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับ ปวช. - ปวส. คิดเป็นจำนวนร้อยละ 50.9 มีระดับตำแหน่งในระดับ 5-6 จำนวนร้อยละ 61.0 มีอายุงานใน กฟผ. มากกว่า 15-20 ปี จำนวนร้อยละ 49.4 มีลักษณะงานในความรับผิดชอบในสายงานปฏิบัติการ จำนวนร้อยละ 60.3 ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมพนักงานมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง จำนวนร้อยละ 73.4 โดยพบว่ามีส่วนร่วมน้อยที่สุดในด้านการคิด หรือการตัดสินใจ

ดวงแก้ว กอแก้ว (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความผูกพันองค์กร และเจตคติต่อองค์กร ศึกษากรณีธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาบางกะปิ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานมักขอความคิดเห็นในด้านการวางแผนและกำหนดนโยบายเป็นบางครั้ง และการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเป็นบางครั้ง ในด้านการกระจายอำนาจ พนักงานมีอิสระในการดำเนินงานที่รับผิดชอบ ปานกลาง ด้านการให้อำนาจในการตัดสินใจ

ประสิทธิผลขององค์การในระดับมาก โดยที่ปัจจัยส่วนบุคคลทุกประเด็น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์การของนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพภาคที่ 1 แตกต่างกันในขณะที่ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ

ร.อ. ชีระวัฒน์ นุมา นิต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ : ศึกษากรณีเฉพาะนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร กองบังคับการตำรวจนครบาล 4 กองบัญชาการตำรวจนครบาล ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์การด้านลักษณะงานที่ทำในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในเรื่องลักษณะงานที่ทำหาอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนเรื่องโอกาสก้าวหน้าในงานมีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย ระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์การด้านประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาพบว่า ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนเรื่องระบบการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี มีระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการรับราชการ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ระดับตำแหน่ง และสถานภาพสมรส ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของข้าราชการตำรวจต่อองค์การแต่อย่างใด ความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของข้าราชการตำรวจต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความน่าเชื่อถือขององค์การ ลักษณะงานที่ท้าทาย โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนในเรื่องความเข้าใจในกระบวนการของงานนั้น ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของข้าราชการตำรวจต่อองค์การแต่อย่างใด และความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของข้าราชการตำรวจต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกเรื่อง ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ระบบการพิจารณาความดี ความชอบประจำปี แบบของการใช้ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้

พ.อ. หัสพงษ์ ชูวนวรรณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของนายทหารชั้นประทวน สังกัดกรมทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์ฯ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการทหารชั้นประทวน สังกัดกรมทหารม้าที่ 1 รักษาพระองค์ฯ มีความผูกพันต่อองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และหากแยกพิจารณารายด้านเป็นดังนี้ ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และด้านความจง



รักภักดีต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านความปรารถนาในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส เงินเดือน ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แสดงว่าอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส เงินเดือน ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความท้าทายในการทำงาน ลักษณะงานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความเข้าใจในงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานที่ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน นอกจากนี้ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของประสบการณ์ระหว่างการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ณรงค์ สุวรรณอำไพ (2546 : บทกัณฑ์ย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารชั้นประทวน ในสังกัดกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ผลการวิจัยพบว่า นายทหารชั้นประทวนในสังกัด กรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความมั่นคง และน่าเชื่อถือขององค์กร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

แองเกอร์ และ เพอร์รี่ (Angle and Perry, 1981 : 1 - 14) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร โดยเน้นความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการสำหรับกลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นพนักงานให้บริการของบริษัทรถประจำทาง จำนวน 24 แห่ง ทางตะวันตกของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย

ฮอลล์ และชไนเดอร์ (Hall and Schneider, 1972 : 340 – 350) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพระนิคายโรมันคาทอลิก และพนักงานป่าไม้ของอเมริกา ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ใช้เวลาทั้งหมด หรือโดยส่วนใหญ่ในการประกอบอาชีพอยู่ในองค์กร ที่มีลักษณะเดียวกันทั้งองค์กร เพราะหน่วยงานที่มีลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพแบบเดียวกันทั้งหมด การปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานานจะทำให้บุคคลเกิดความเข้าใจในงาน ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันในงาน

ดอร์นสไตน์และมาตาโลว์ (Dornstein and Matalow, 1989 : 192 - 203) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของทหารบกอิสราเอล จำนวน 250 คน พบว่า งานที่มีลักษณะสำคัญน่าสนใจ ความมีอิสระในองค์การ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

เชลดอน (Sheldon, 1971 : 149) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง ผลการวิจัยปรากฏว่าการเกี่ยวข้องกับสังคม (Social involvement) กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

บุชานัน (โสภา ทรัพย์มากอุดม, 2533 : 27 ; อ้างอิงจาก Buchanan , 1974. **Building Organizational Commitment : Socialization of Manager in Work Organization.**) พบว่า ความรู้ดีกว่าคนมีความสำคัญต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ หลังจากได้ทำการศึกษาความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของนักบริหารในวงราชการ เปรียบเทียบกับนักบริหารในวงการธุรกิจ ซึ่งพบว่า นักบริหารในวงการธุรกิจมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่านักบริหารในวงราชการเพราะนักบริหารภาคธุรกิจมีความรู้สึกตนมีความสำคัญต่อองค์การมากกว่านักบริหารในวงราชการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ จะประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในกรปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความท้าทายของงาน ความหลากหลายในงาน การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การมีส่วนร่วมในงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความสำคัญของตนต่อองค์การ ความพึงพอใจขององค์การ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ความน่าเชื่อถือขององค์การ ความมั่นคงในการทำงาน