

วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร
สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา
Organizational Culture Affecting in Citizenship Behavior of Personnel at
Nakhon Ratchasima City Municipality Office

กิตติยา นามไพร^{1*}, ชีรพล กาญจนากาศ²
Kittiya Nampai¹, Theerapol Karnchanakas²

คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข¹,
คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข²,
Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College¹,
Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College²,

*Corresponding/First Author Email: kittiyanampai@gmail.com

(Received: Jan 27, 2026; Revised: Feb 26, 2026; Accepted: Feb 28, 2026)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา และ 2) อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรกำลังปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย ด้วยวิธีจับสลาก จำนวน 322 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การทดสอบสมการถดถอยพหุคูณ และการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา พบว่า อยู่ในระดับสูง ($r_{xy}=.791$) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การพบว่าส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 62.60 ($R^2=.626$) และผลการทดสอบสมมติฐานวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ; พฤติกรรม; การเป็นสมาชิกที่ดี

Abstract

This Article aimed to study 1) level of organizational culture and level of good citizenship behavior among personnel at the Nakhon Ratchasima City Municipality Office overall, it is at high level; level of good citizenship behavior among personnel at the Nakhon Ratchasima City Municipality Office and 2) influence of organizational culture on the citizenship behavior of personnel at the Nakhon Ratchasima City Municipality Office. This is a quantitative research study. The population used in the research consisted of personnel currently working at the Nakhon Ratchasima Municipal Office, simple random sampling method was used, specifically lottery draw to select 322 people. The research instrument used for data collection was a questionnaire. Data were analyzed using mean, standard deviation, correlation coefficient analysis, multiple regression analysis and hypothesis testing.

The research findings revealed that:

1. level of organizational culture and level of good citizenship behavior among personnel at the Nakhon Ratchasima City Municipality Office, overall, it is at high level.

2. The relationship between organizational culture and the citizenship behavior of personnel at the Nakhon Ratchasima Municipal Office was found to be at high level ($r_{xy}=.791$). The influence of organizational culture revealed that it affects the behavior of employees as good citizens, with predictive power of 62.60% ($R^2=.626$); and hypothesis testing of organizational culture revealed positive effect on the good citizenship behavior of personnel at Nakhon Ratchasima Municipal Office, with statistical significance .01.

Keywords: Organizational Culture; Behavior; Good Citizenship

บทนำ

วัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ และวิถีคิดของบุคลากรภายในองค์การ โดยสะท้อนความเชื่อร่วม รูปแบบการทำงาน และบรรทัดฐานที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและเหมาะสมจะช่วยสร้างเอกลักษณ์และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความร่วมมือ ความผูกพัน และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Schein & Schein, 2017) วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความรับผิดชอบ การร่วมมือ การเสียสละเพื่อองค์การ และความภักดี ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ เชิงทฤษฎีช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมบุคลากรและผลลัพธ์ขององค์การ ส่วนในเชิงปฏิบัติช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางสร้างวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

สภาพแวดล้อมขององค์กร นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้ และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สุพิชฌาย์ จันทรเจริญ, 2563) และยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเมืองและการดูแลคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับพื้นที่ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมจึงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารงานท้องถิ่น บุคลากรจำเป็นต้องแสดงความรับผิดชอบร่วมกัน มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของการบริหารจัดการสาธารณะ การให้บริการประชาชน และการตอบสนองต่อปัญหาในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ (วรพจน์ สุขสวัสดิ์, 2564)

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เป็นพฤติกรรมการทำงานโดยสมัครใจที่บุคลากรปฏิบัติเกินกว่าหน้าที่ที่ระบุไว้ในตำแหน่งงาน แต่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญในการลดความขัดแย้ง เพิ่มความร่วมมือ และส่งเสริมให้กระบวนการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น (Organ & Podsakoff, 2019) ในยุคที่องค์กรต้องเผชิญความท้าทายด้านการแข่งขันเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น การมีบุคลากรที่มีพฤติกรรม OCB ถือเป็นทุนมนุษย์ที่ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวและสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างยั่งยืน และปัญหาที่พบในหลายองค์กร คือ บุคลากรจำนวนมากยังขาดความพร้อมหรือไม่แสดงพฤติกรรม OCB อย่างเต็มที่ เกิดจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การขาดแรงจูงใจ ภาวะผู้นำที่ไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ภายในที่ไม่เอื้อต่อความร่วมมือ (Podsakoff et al., 2018) ผลที่ตามมาคือประสิทธิภาพการทำงานลดลง การบริการล่าช้า การแก้ปัญหาที่ไม่ทันท่วงที และระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งสะท้อนต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยตรง โดยบริบทของภาครัฐและการบริการสาธารณะ ความสำคัญของพฤติกรรม OCB ยิ่งทวีความชัดเจน เนื่องจากการให้บริการประชาชนต้องอาศัยความร่วมมือ การช่วยเหลือเกื้อหนุนที่ ความรับผิดชอบ และความใส่ใจในคุณภาพบริการ บุคลากรที่มีพฤติกรรม OCB จะช่วยลดภาระงานที่ทับซ้อน เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน และทำให้กระบวนการให้บริการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (จินดารัตน์ ภูมิเหล่า, 2562)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กร ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ในเชิงทฤษฎี การวิจัยลักษณะนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยซึ่งยังมีงานศึกษาค่อนข้างจำกัด แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรม OCB จะได้รับการศึกษาในภาคเอกชนและองค์กรขนาดใหญ่พอสมควร แต่ในภาครัฐ โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างการบริหารเฉพาะตัว เช่น ระดับลำดับชั้น ระบบกฎหมายและระเบียบราชการ รวมถึงภารกิจให้บริการสาธารณะที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานย่อย การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและ OCB จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่ออธิบายว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วม บรรทัดฐาน และบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรท้องถิ่นมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรอย่างไร (อรพินท์ สังข์ประสิทธิ์, 2562)

วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมาเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดรูปแบบการทำงาน ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากรในฐานะหน่วยงานปกครองท้องถิ่นที่มีภารกิจด้านบริการสาธารณะโดยตรง วัฒนธรรมดังกล่าวสะท้อนจากค่านิยมร่วมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การยึดมั่นกฎระเบียบ และความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยสามารถแบ่งเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมส่วนร่วม ซึ่งมุ่งให้บุคลากรเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับบุคลากร สามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง (2) วัฒนธรรมเอกภาพ ซึ่งเกิดการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี (3) วัฒนธรรมปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแวดล้อมภายนอก การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และ (4) วัฒนธรรมพันธกิจ มีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องเป็นในอนาคต ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ซึ่งเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่ไม่อยู่ในขอบเขตหน้าที่โดยตรงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความร่วมมือและการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การทำงานเชิงรุก การรักษาวินัย และการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี พฤติกรรมเหล่านี้ช่วยให้กระบวนการบริการสาธารณะคล่องตัว ลดความล่าช้า และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อประชาชน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (เทศบาลนครนครราชสีมา, 2567)

ผู้วิจัยในฐานะครูสอนมวยสากลสมัครเล่นในโรงเรียนกีฬาเทศบาลนครนครราชสีมา เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีภารกิจด้านการบริการสาธารณะ วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมและเข้มแข็งสามารถส่งเสริมความร่วมมือ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งช่วยให้้องค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ในทางตรงกันข้าม หากวัฒนธรรมองค์การขาดความชัดเจน ขาดความไว้วางใจ หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จะส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ ลดความทุ่มเทในการทำงาน และกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่บุคลากรแสดงออกเกินกว่าหน้าที่ที่กำหนด เช่น การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการรักษาวินัย ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อคุณภาพการบริการและประสิทธิภาพการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในเทศบาลนครนครราชสีมา ยังพบว่าบุคลากรบางส่วนแสดงพฤติกรรมดังกล่าวไม่เต็มที่ เนื่องจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และบรรยากาศการทำงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การและระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นหนึ่งในแนวคิดที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรยุคใหม่ เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ทักษะคิด และวิธีปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน (Performance) การทำงานร่วมกัน การบริการประชาชน และศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรภาครัฐและเอกชน วัฒนธรรมองค์การจึงไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นพลังสำคัญที่กำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว (Schein, 2010)

ในบริบทของไทย โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล อบต. และจังหวัด วัฒนธรรมองค์การยังมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากเป็นองค์กรราชการที่มีโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้น การตัดสินใจหลายระดับ ระบบงานมีความเป็นทางการสูง ทำให้การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานเชิงรุก การทำงานเป็นทีม ความโปร่งใส และการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น เพราะวัฒนธรรมที่ดีสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) และเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ (จิระ หงส์ดารมภ์, 2561)

1.1 วัฒนธรรมองค์การในภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย

ชาญชัย แสวงศักดิ์ (2560) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์การในภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากภาคเอกชน เนื่องจากถูกกำกับด้วยกฎหมาย ระเบียบราชการ และมาตรฐานการให้บริการประชาชน อีกทั้งยังสะท้อนค่านิยมทางสังคมไทยอย่างชัดเจน ลักษณะสำคัญประการแรก คือ ความเป็นทางการสูง ซึ่งช่วยสร้างมาตรฐาน ความน่าเชื่อถือ และความโปร่งใสในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้การตัดสินใจล่าช้าและลดความคล่องตัว ประการที่สอง คือ การมีขั้นตอนการอนุมัติหลายระดับ เพื่อควบคุมความเสี่ยงและป้องกันความผิดพลาดหรือการทุจริต แม้จะช่วยเสริมการตรวจสอบ แต่กลับเป็นอุปสรรคต่อการตอบสนองปัญหาเร่งด่วน ประการที่สาม คือ การยึดระเบียบมากกว่าความยืดหยุ่น ส่งผลให้บุคลากรมุ่งปฏิบัติตามคำสั่งและขั้นตอนมากกว่าการริเริ่มนวัตกรรม สอดคล้องกับวัฒนธรรมลำดับชั้นสูงของสังคมไทย และประการสุดท้ายคือ อิทธิพลของความเกรงใจและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งช่วยสร้างความกลมเกลียวและความร่วมมือ แต่ในบางกรณีอาจนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์และจำกัดการพัฒนา

เชิงสร้างสรรค์ โดยรวมแล้ว วัฒนธรรมดังกล่าวมีทั้งจุดแข็งด้านความมั่นคงและความโปร่งใส และข้อจำกัดด้านความคล่องตัวและนวัตกรรมในการบริหารภาครัฐไทย

1.2 ประเภทวัฒนธรรมองค์การ

ประเภทวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ สะท้อนกรอบแนวคิดสำคัญในการอธิบายพฤติกรรม การบริหาร และความสำเร็จขององค์การในมิติต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (พิชาย รัตนติลล ฦ ภูเก็ต, 2552)

ประการแรก วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) มุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยเปิดโอกาสให้เข้าถึงข้อมูล มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมลักษณะนี้ช่วยสร้างความผูกพัน ความเป็นเจ้าขององค์การ และการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การมีความเข้มแข็งจากภายใน

ประการที่สอง วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เน้นความคงเส้นคงวา ค่านิยมแกนกลาง และการบูรณาการภายในองค์การ บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้แม้มีความคิดเห็นแตกต่าง วัฒนธรรมนี้ช่วยสร้างเสถียรภาพ ความเป็นเอกภาพ และความสามารถในการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ประการที่สาม วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างรวดเร็วและเหมาะสม โดยเฉพาะความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวโน้มของตลาด องค์การมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เปิดรับแนวคิดใหม่ สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถดำรงอยู่เติบโต และแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ผันผวนและไม่แน่นอน

ประการที่สี่ วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) มุ่งเน้นความชัดเจนของเป้าประสงค์ ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรเข้าใจเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวอย่างสอดคล้องกัน วัฒนธรรมนี้ช่วยสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรม ค่านิยม วิธีคิด และการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ความร่วมมือ การบริการประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ที่มีโครงสร้างลำดับชั้นและระบบราชการสูง วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมการทำงานเชิงรุก ความโปร่งใส การทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พร้อมทั้งเพิ่มความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การภาครัฐไทยมีจุดแข็งด้านความเป็นทางการ ความมั่นคง และการตรวจสอบ แต่มีข้อจำกัดด้านความคล่องตัวและนวัตกรรม

2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Clegg, Hardy & Nord (1996) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง การช่วยเหลือหรือการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์โดยสมาชิกในองค์การ เป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าและได้รับการยกย่องจากบุคคลในองค์การแต่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล หรือไม่ได้เป็นข้อบังคับในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของบุคคล และพฤติกรรมกำเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การจะต้องมีคุณลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติด้วยความสมัครใจ 2) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติโดยไม่ได้ตระหนักถึงระบบการให้รางวัลขององค์การโดยตรง และ 3) เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

Spector (2003) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่ นอกเหนือข้อกำหนดของงาน และสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ เช่น การตรงต่อเวลา การช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การอาสาปฏิบัติงานโดยไม่ต้องร้องขอ การให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ ขององค์การ และการไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานไปโดยเปล่าประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีความสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม

Hellriegel & Slocum (2004) ได้ให้ความหมายของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า หมายถึง พฤติกรรมที่อยู่ นอกเหนือจากหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ แต่เป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ หรือมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์และการยอมรับขององค์การ

2.1 องค์ประกอบของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1988) อธิบายการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ไว้ 5 องค์ประกอบสำคัญ ประการแรก การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึงการอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แก้ไขปัญหาทางาน ส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ประการที่สอง การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน การให้คำแนะนำและเคารพสิทธิของผู้อื่น ประการที่สาม ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึงการยอมรับความยากลำบากและความไม่สะดวกในการทำงานโดยไม่บ่นหรือแสดงท่าทีลบ ประการที่สี่ ความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) คือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า และ ประการสุดท้าย การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อกิจกรรมและการพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์

2.2 บทบาทของ OCB ในภาครัฐและองค์กรท้องถิ่น

การส่งเสริม OCB ในองค์กรภาครัฐยังส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชนและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างชัดเจน พนักงานที่แสดงพฤติกรรม OCB มักมีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ต่อความต้องการของประชาชน และมีความตั้งใจที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีคุณภาพ ความเอาใจใส่เหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการให้บริการประชาชน ซึ่งสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อหน่วยงานราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ (Williams & Anderson, 1991)

กล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) หมายถึง พฤติกรรมเชิงบวกที่บุคลากรแสดงออกด้วยความสมัครใจ นอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนด และไม่มุ่งหวังรางวัลโดยตรง แต่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนประสิทธิผลและความอยู่รอดขององค์การ นักวิชาการเห็นตรงกันว่า OCB เป็นพฤติกรรมที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกัน ภาพลักษณ์ และผลการดำเนินงานขององค์การโดยรวม ซึ่ง OCB มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ ซึ่งสะท้อนถึงความรับผิดชอบและจิตสำนึกของบุคลากร ในบริบทภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น OCB มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริการ ความพึงพอใจของประชาชน และความเชื่อมั่นต่อหน่วยงานราชการ ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 1,909 คน (สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย แบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) เพื่อให้หน่วยตัวอย่างมีโอกาสถูกสุ่มเท่าเทียมกัน ด้วยวิธีบังเอิญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยใช้ตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 322 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีกระบวนการสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาข้อมูลจากแหล่งในพื้นที่ศึกษา และเก็บรวบรวมเอกสารทางวิชาการ บทความวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ การสืบค้นจากสารสนเทศและข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมถึงศึกษาการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติม

2.2 สร้างแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงประเด็นเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยทุกข้อคำถาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.0

2.4 นำไปแบบสอบถามทดลองใช้ (Try-out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการทดสอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน และนำไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ครอนบาค (Cronbach, 1990) ซึ่งมีผลความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ

เท่ากับ .968 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง ต่อไป

3. สมมติฐานการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การมีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนคร นครราชสีมา

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แจกแบบสอบถามและชี้แจงให้ทราบวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้อง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับทราบ

4.2 ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูลและแจกแบบสอบถามด้วยตนเองทั้งหมด เพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 322 ชุด ซึ่งเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนตามวัน เวลาที่กำหนด

4.3 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ทุกฉบับ และนับจำนวนให้เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง กรณีแบบสอบถามไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการแจกแบบสอบถามใหม่อีกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน และจัดทำรหัสและนำเข้าข้อมูลทำการวิเคราะห์สถิติทางคอมพิวเตอร์ตามลำดับถัดไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation) การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

จากการศึกษา ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

ผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จัดเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม รองลงมา คือ วัฒนธรรมปรับตัว วัฒนธรรมเอกภาพ และอันดับสุดท้ายคือ วัฒนธรรมพันธกิจ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนคร นครราชสีมา

ระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา	$\bar{x}$	SD	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. วัฒนธรรมส่วนร่วม	4.13	.603	มาก	1
2. วัฒนธรรมเอกภาพ	4.09	.630	มาก	3
3. วัฒนธรรมปรับตัว	4.11	.607	มาก	2
4. วัฒนธรรมพันธกิจ	3.98	.492	มาก	4
รวม	4.08	.543	มาก	

ผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จัดเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ รองลงมา คือ ความอดทนอดกลั้น การให้ความร่วมมือ การคำนึงถึงผู้อื่น และอันดับสุดท้ายคือ ความสำนึกในหน้าที่ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา

ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา	$\bar{X}$	SD	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. การให้ความช่วยเหลือ	4.03	.423	มาก	1
2. การคำนึงถึงผู้อื่น	3.96	.523	มาก	4
3. ความอดทนอดกลั้น	3.99	.436	มาก	2
4. ความสำนึกในหน้าที่	3.94	.475	มาก	5
5. การให้ความร่วมมือ	3.97	.463	มาก	3
รวม	3.98	.433	มาก	

ผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนน (Correlation Matrix) เป็นรายด้าน เพื่อหาความสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การ พบว่า ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม (X_1) วัฒนธรรมเอกภาพ (X_2) วัฒนธรรมปรับตัว (X_3) และวัฒนธรรมพันธกิจ (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.929** 0.946** 0.948** และ 0.899** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา

วัฒนธรรมองค์การ	พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา	
	Pearson's Correlation	Sig. (2-tailed)
1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (X_1)	0.929**	0.000
2. วัฒนธรรมเอกภาพ (X_2)	0.946**	0.000
3. วัฒนธรรมปรับตัว (X_3)	0.948**	0.000
4. วัฒนธรรมพันธกิจ (X_4)	0.899**	0.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ แสดงว่าตัวแปร วัฒนธรรมเอกภาพ (X_2) วัฒนธรรมปรับตัว (X_3) วัฒนธรรมส่วนร่วม (X_1) และวัฒนธรรมพันธกิจ (X_4) สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 62.60 ($R^2=.626$) และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .264 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถเขียนสมการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ในรูปคะแนนดิบ และในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .402 + .433x_2 + .463x_3 + .271x_1 + .352x_4$$

$$\hat{Z} = .290Z_{x2} + .279Z_{x3} + .278Z_{x1} + .226Z_{x4}$$

ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยจำแนกเป็นรายด้าน

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig.
1. วัฒนธรรมเอกภาพ (X_2)	.433	.018	.290	24.899	.000**
2. วัฒนธรรมปรับตัว (X_3)	.463	.039	.279	25.611	.000**
3. วัฒนธรรมส่วนร่วม (X_1)	.271	.017	.278	10.265	.000**
4. วัฒนธรรมพันธกิจ (X_4)	.352	.026	.226	27.384	.000**
a=.402, R=.791, $R^2=.626$, Adj $R^2=.625$, SEE=.264, F=536.564, Sig=0.000					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการทดสอบสมมติฐานวัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ พบว่า ทุกสมมติฐานมีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.278 0.290 0.279 และ 0.226 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นไปตามมาตรฐานและบรรทัดฐานที่กำหนดร่วมกันภายในองค์กร และวัฒนธรรมส่วนร่วมขององค์กรช่วยส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสร้างความผูกพันต่อเป้าหมายร่วม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพนธ์ อุปธิ และคณะ (2568) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

ของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย พบว่า ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ด้วยองค์การมีค่านิยมร่วมชัดเจน การสื่อสารดี ภาวะผู้นำสนับสนุนความร่วมมือสูง และการปฏิบัติงานสอดคล้องเป้าหมายร่วมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริรัตน์ เสนาไฮ และนพรัตน์ เสนาไฮ (2568) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ภาพรวมระดับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เนื่องจากองค์การมีค่านิยมร่วมที่ชัดเจน ระบบการทำงานเอื้อต่อความร่วมมือ การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และผลการวิเคราะห์ระดับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมักแบ่งปันความรู้หรือข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน และมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาเมื่อพบความยากลำบาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ แก้วใบงาม และคณะ (2567) วิจัยเรื่อง ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การของบุคลากรเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองเขลางค์นครมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเนื่องจากบุคลากร มีความสุขมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ มีคุณค่าและมีศักดิ์ศรี จึงแสดงให้เห็นว่ามีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

จากผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา พบว่า โดยรวมมีอิทธิพลอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน ส่งเสริมค่านิยมร่วม ความสามัคคี ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ฤทธิ์ ปรีสุทธิกุล (2568) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นธรรมาภิบาลกับพฤติกรรมจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในประเทศไทย พบว่า ผลทดสอบความสัมพันธ์พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับพฤติกรรมจริยธรรมของผู้บริหารเทศบาลในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพัชร เอี่ยมสอาดวรกร และรังสิมา หอมเศรษฐี (2568) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง สภาพแวดล้อมด้านจิตใจกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งต่อองค์การ: กรณีศึกษาข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตคลองสาน พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง สภาพแวดล้อมด้านจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตคลองสาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณโดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 62.60 ($R^2=.626$) แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรทั้งสี่ด้านมีบทบาทสำคัญต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมกรรมการเป็น

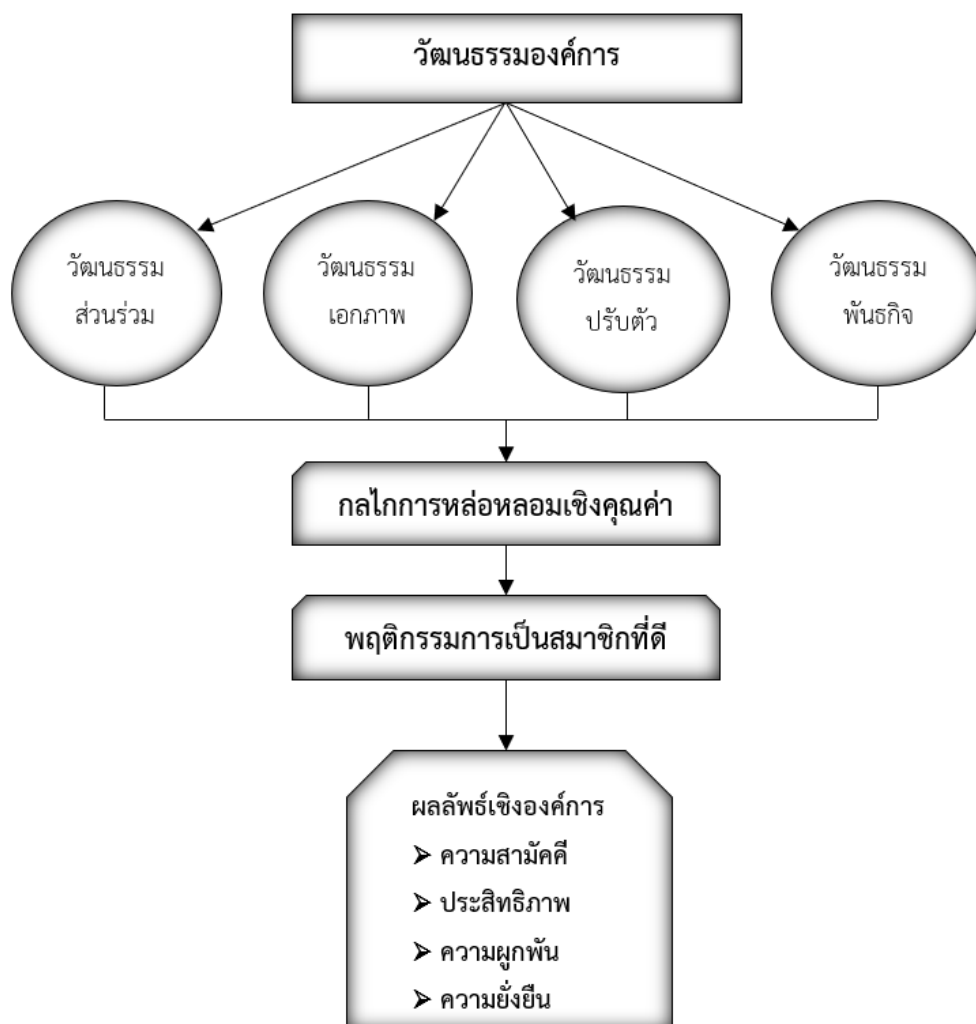
สมาชิกที่ดีของบุคลากร โดยเฉพาะการสร้างสามัคคี การมีส่วนร่วม ความยืดหยุ่นในการปรับตัว และความมุ่งมั่นต่อพันธกิจ ส่งผลให้การทำงานร่วมกันเกิดประสิทธิภาพสูงและบรรลุเป้าหมายองค์การอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกฤตา เก่าจอหอ และพิมพ์พิ จี บรรจงปรุ (2568) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครราชสีมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 67.50 และสอดคล้องกับ สมเดช มุ่งเมือง (2567) วิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร้อยละ 56.40 ($R^2=0.564$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการทดสอบสมมติฐานวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทั้งสี่ด้านเอื้อต่อการสร้างค่านิยมร่วม ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อองค์การ วัฒนธรรมส่วนร่วมเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วัฒนธรรมเอกภาพเสริมความสามัคคี วัฒนธรรมปรับตัวช่วยให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมพันธกิจสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย ส่งผลให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาภากร ขุนทอง และคณะ (2566) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 7 ด้าน ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรในภาพรวม ในทิศทางบวกในระดับสูง และสอดคล้องกับ นริศรา แดงเทโพธิ์ (2567) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ด้านพฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น ด้านพฤติกรรมความอดทนอดกลั้นด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่และด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

องค์ความรู้ใหม่

ผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิดจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมิได้เป็นเพียงบริบทแวดล้อมของการทำงาน หากแต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงคุณค่าที่มีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรอย่างเป็นระบบและยั่งยืน องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างวัฒนธรรมองค์การ 4 มิติ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี 5 มิติได้อย่างชัดเจน

วัฒนธรรมส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นฐานรากของความสัมพันธ์ทางสังคมในองค์กร ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือ เนื่องจากบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ความไว้วางใจ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยลดต้นทุนทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมเอกภาพมีบทบาทในการเสริมสร้างการคานึงถึงผู้อื่นและความอดทนอดกลั้น ผ่านค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรสามารถควบคุมตนเองและปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับส่วนรวม และวัฒนธรรมปรับตัวช่วยส่งเสริมความยืดหยุ่น การเรียนรู้จากปัญหา และการยอมรับความแตกต่าง ซึ่งเอื้อต่อความร่วมมือภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ขณะที่วัฒนธรรมพันธกิจเป็นแรงขับเคลื่อนเป้าหมายที่ยกระดับพฤติกรรมจากการปฏิบัติตามสู่การทุ่มเทอย่างมีความหมาย กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 มิติทำงานเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ เป็นทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ที่สำคัญต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นแผนภาพที่ 1 ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

(ที่มา: กิตติยา นามไพร และ ชีรพล กาญจนากาศ, 2568)

สรุปและข้อเสนอแนะ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การตัดสินใจ และรูปแบบการทำงานของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การสะท้อนประสบการณ์ร่วมและประวัติศาสตร์ขององค์การ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างเอกลักษณ์ ความสามัคคี และความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยวัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ควบคู่กับการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมเหล่านี้ช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสัมพันธ์อันดี เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสนับสนุนความเข้มแข็งและความยั่งยืนขององค์การ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ควบคู่กับการสื่อสารค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจ เป้าหมายร่วม และความสามัคคีในองค์การ

1.2 สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ควรพัฒนาทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา และการทำงานอย่างยืดหยุ่น เปิดพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและลดความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ควรกำหนดและสื่อสารพันธกิจให้ชัดเจน เชื่อมโยงกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการประสานงานข้ามหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

1.4 สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ส่งเสริมการช่วยเหลือ การแบ่งปันความรู้ การรับฟัง และการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดีในทีม

1.5 สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา ควรพัฒนาความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการทำงานร่วมกันอย่างมีจริยธรรม โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความยั่งยืนขององค์การ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบบูรณาการ (วัฒนธรรมส่วนร่วม เอกภาพ ปรับตัว และพันธกิจ) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ควรขยายขอบเขตการวิจัยปัจจัยด้านพฤติกรรมเชิงจิตสังคมของบุคลากร ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ การคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น และความสำนึกในหน้าที่ ที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือ

และประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม

2.3 ควรศึกษาบทบาทของผู้บริหารและระบบการบริหารจัดการในการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ความไว้วางใจ และความผูกพันของบุคลากร เพื่อยกระดับประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- จินดารัตน์ ภูมิเหล่า. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของบุคลากรภาครัฐไทย. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 17(2), 45–60.
- จิราภรณ์ แก้วใบงาม, มณีรัตน์ ชัดมะโน, กัลยารัตน์ อำพาง, จิรฐา ไชยสาร, กนกวรรณ เวชกามา และผจงจิต ตีบประสอน. (2567). ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของบุคลากรเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง. *Strategic Perspectives on Business and Marketing Management*, 11(2), 132–154.
- จิระ หงส์ดามรงค์. (2561). *ทฤษฎี 8K's and 5K's เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน*. สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- ชาญชัย แสวงศักดิ์. (2560). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
- ณรงค์ฤทธิ์ ปริสุทธิกุล. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นธรรมาภิบาลกับพฤติกรรมจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในประเทศไทย. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 7(4), 31–45.
- ณัฐพัชร เอี่ยมสอาดวรกร และรังสิมา หอมเศรษฐี. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง สภาพแวดล้อมด้านจิตใจกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งต่อองค์กร: กรณีศึกษาข้าราชการครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในเขตคลองสาน. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 5(2), 558–572.
- เทศบาลนครนครราชสีมา. (2567). *วัฒนธรรมองค์กรและแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครนครราชสีมา*. เทศบาลนครนครราชสีมา.
- ธนพนธ์ อุปธิ, วราตวง สมณศักดิ์ และประยูร อิมิวัตร์. (2568). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักการศึกษา เทศบาลนครเชียงราย. *วารสารปาริชาติ*, 38(1), 178-193
- นริศรา แดงเทโพธิ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 26(1), 255-268.
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *การพัฒนาองค์กร: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วราพงษ์ สุขสวัสดิ์. (2564). *การบริหารงานท้องถิ่นและพฤติกรรมองค์การภาครัฐไทย*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ศิริรัตน์ เสนไสย และนพรัตน์ เสนาฮาด. (2568). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. *วารสารการแพทย์โรงพยาบาลอุดรธานี*, 33(2), 191-121.
- สมเดช มุงเมือง. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 9(1), 187-206.
- สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา. (2567). *ข้อมูลจำนวนบุคลากรของสำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา*. สำนักงานเทศบาลนครนครราชสีมา.
- สุกฤตา เก่าจอหอ และพิมพ์จี บรรจงปรุ. (2568). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครนครราชสีมา อำเภอเมืองนครราชสีมา. *วารสารชัยพฤกษ์ภิรมย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 7(1), 81-96.
- สุพิชฌาย์ จันทรเจริญ. (2563). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไทย. *วารสารการบริหารและนวัตกรรม*, 6(1), 85-98.
- อรพินท์ สังข์ประสิทธิ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรส่วนท้องถิ่น. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 17(2), 45-60.
- อาภากร ขุนทอง, อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ และชนมัญญ์ชา กังวานสุขพันธ์. (2566). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสุรินทร์. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 7(3), 11-25.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies* (1st ed.). London: SAGE.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers. (pp.202-204).
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (2004). *Organizational behavior* (10th ed.). Ohio: Thomson/South-Western.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-610.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W., & Podsakoff, P. M. (2019). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Sage.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2018). The nature and antecedents of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 494–517.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (3rd ed.). New York, NY: John Wiley.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.