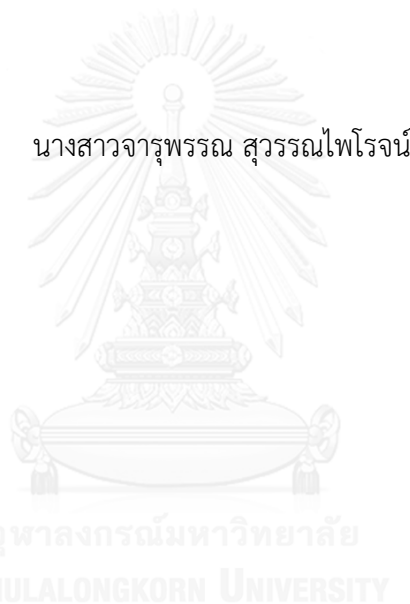


อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อความผูกพันต่อองค์การ  
หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE INFLUENCE OF EMPLOYEE'S PERCEPTIONS OF OVERALL  
ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATION, SUPERVISOR AND  
WORKGROUP COMMITMENT: THE MODERATING EFFECT OF  
CULTURAL DIMENSIONS

Miss Jaruphan Suwanpairoj



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts Program in Psychology

Faculty of Psychology

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อ  
ความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อน  
ร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ

โดย

นางสาวจารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์

สาขาวิชา

จิตวิทยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตน์กุล

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะจิตวิทยา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัคนางค์ มณีศรี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศัคนางค์ มณีศรี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(อาจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัลรัตน์กุล)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัชรภรณ์ บุญญศิริวัฒน์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อวยพร เรืองตระกูล)

จารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์ : อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อ ความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปร ก้ำ กั บ (THE INFLUENCE OF EMPLOYEE'S PERCEPTIONS OF OVERALL ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATION, SUPERVISOR AND WORKGROUP COMMITMENT: THE MODERATING EFFECT OF CULTURAL DIMENSIONS) อ.ที่ ปริญญาวิทยานิพนธ์หลัก: อ. ดร.ประพิมพ์พา จรรย์รัตนกุล, 154 หน้า.

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อ ความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรก้ำ กั บ ใน กลุ่มตัวอย่างพนักงานประจำทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจในองค์การไทย จำนวน 344 คน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ห้ดถอยพหุคูณหลายลำดับชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและมิติ วัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบข้อสนับสนุนอิทธิพลก้ำ กั บ ของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่ แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ กับองค์การ ( $\beta = -.11, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มี คะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ นอกจากนี้ ยังพบอิทธิพลก้ำ กั บ ของวัฒนธรรมลักษณะความ เป็นชายต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ กับองค์การ ( $\beta = -.21, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = -.13, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ

สาขาวิชา จิตวิทยา

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่อ นิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5677605438 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORDS:

JARUPHAN SUWANPAIROJ: THE INFLUENCE OF EMPLOYEE'S PERCEPTIONS OF OVERALL ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATION, SUPERVISOR AND WORKGROUP COMMITMENT: THE MODERATING EFFECT OF CULTURAL DIMENSIONS. ADVISOR: PRAPIMPA JARUNRATANAKUL, Ph.D., 154 pp.

The current research was to explore the moderating effect of cultural dimensions on the relationships between perceived overall organizational justice and commitment to all foci among 344 Thai employees from public, private and state-owned enterprises.

Hierarchical multiple regression analysis results using SPSS program indicated that overall justice perceptions and cultural dimensions were positively related to commitment to all foci. A significant moderating effect of uncertainty avoidance was found for the relationship between perceived overall organizational justice and affective commitment to the organization ( $\beta = -.11, p < .05$ ), with a stronger relationship among those employees low in uncertainty avoidance and a significant moderating effect of masculinity was found for the relationship between perceived overall organizational justice and affective commitment to the organization ( $\beta = -.21, p < .001$ ) and workgroup ( $\beta = -.13, p < .05$ ), with a stronger relationship among those employees low in masculinity.

Field of Study: Psychology

Academic Year: 2016

Student's Signature .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความกรุณาจากอาจารย์ ดร.ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งคอยให้ทั้งความรู้ คำปรึกษา และคำแนะนำอย่างดี มาโดยตลอดรวมถึงคอยกระตุ้นและให้กำลังใจที่ดีโดยเสมอมา จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ คณะจิตวิทยาทุกท่านที่ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์ยิ่ง รวมถึงเพิ่มวิสัยทัศน์ทางการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน สำหรับคำแนะนำอันเป็น ประโยชน์ เพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบคุณเพื่อนคณะจิตวิทยาสาขาจิตวิทยาสังคมทุกท่านโดยเฉพาะคุณกวิตา คุณกนิมาพร คุณมนต์ชนก และคุณภักพล ที่คอยช่วยเหลือและเป็นกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ พ่อคุณแม่ ที่ให้โอกาสในการศึกษาครั้งนี้ และเป็นกำลังใจที่น่ารักโดยเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	4
ความยุติธรรม (Justice) .....	4
ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment).....	8
มิติด้านวัฒนธรรม (Cultural dimension).....	11
ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและความผูกพันในองค์กร.....	13
ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร.....	17
อิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรม .....	22
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	29
ขอบเขตของการวิจัย.....	29
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	29
กรอบแนวคิดที่พัฒนาเป็นโมเดลงานวิจัย .....	30
สมมติฐานการวิจัย .....	31
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	33
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	35

บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	36
กลุ่มตัวอย่าง .....	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	37
การเตรียมเครื่องมือวิจัย .....	37
ขั้นตอนการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	38
1. มาตรฐานการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม .....	38
2. มาตรฐานความผูกพัน .....	41
3. มาตรฐานมิติด้านวัฒนธรรม .....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	47
บทที่ 3 ผลการวิจัย.....	50
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	71
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย .....	72
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	90
รายการอ้างอิง .....	97
ภาคผนวก ก .....	114
ภาคผนวก ข .....	116
ภาคผนวก ค .....	128
ภาคผนวก ง.....	135
ภาคผนวก จ .....	138
ภาคผนวก ฉ .....	139
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	154



สารบัญตาราง

ตาราง 1 มาตรฐานค่า 5 ระดับของมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม..... 38

ตาราง 2 มาตรฐานค่า 5 ระดับของมาตรวัดความผูกพัน..... 41

ตาราง 3 การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดความผูกพัน..... 44

ตาราง 4 มาตรฐานค่า 5 ระดับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม ..... 44

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของ  
ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ความผูกพันทั้ง 9 ด้าน และมิติด้านวัฒนธรรม  
ทั้ง 4 ด้าน (N = 344)..... 55

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการ  
วิจัย (N = 344)..... 57

ตาราง 7 แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน  
และอิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (N  
= 344)..... 60

ตาราง 8 แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน  
และอิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน  
(N = 344)..... 65

ตาราง 9 แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน  
และอิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อน  
ร่วมงาน (N = 344)..... 69

ตาราง 10 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม  
และความผูกพันในองค์กร ..... 75

ตาราง 11 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 2 มิติวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร ..... 80

ตาราง 12 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 3 อิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรม..... 85

## สารบัญภาพ

ภาพ 1 แผนภาพแสดงสมมติฐานข้อที่ 1-14 .....	32
ภาพ 2 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยการรับรู้ความยุติธรรมใน .....	62
ภาพ 3 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวม x วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย .....	63
ภาพ 4 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยการรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กรโดยรวม x วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย .....	64
ภาพ 5 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน โดยการรับรู้ความยุติธรรมใน องค์กรโดยรวม x วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ .....	67
ภาพ 6 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน โดยวัฒนธรรมระยะห่าง อำนาจ x การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม .....	68

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูง ทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จ การที่จะทำให้บุคลากรผูกพันกับองค์การเป็นสิ่งสำคัญโดยมีความจงรักภักดี และตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การ ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ก็จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ คงจะเป็นไปได้ยากที่องค์การจะสามารถดำเนินการปฏิบัติงานสูงสุดได้ หากพนักงานปราศจากความผูกพันกับองค์การ (Dixit & Bhati, 2012) จากผลสำรวจของเฮย์กรุ๊ปทำร่วมกับศูนย์วิจัยทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ (2556) พบว่า เนื่องจากเศรษฐกิจมีการเติบโตที่ดีขึ้น จึงนำไปสู่การขยายตัวของตลาดแรงงาน ทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการย้ายองค์การจึงส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น โดยคาดการณ์ไว้ว่าในปี 2014 อัตราการลาออกของพนักงานทั่วโลกจะสูงถึง 161.7 ล้านคน โดยคิดเป็นร้อยละ 12.9 ที่เพิ่มขึ้นจากปี 2012 และจากสถิติที่พบเกี่ยวกับเหตุผลของพนักงานที่ลาออกจากงานในช่วงต้นปี 2013 (ประคัลภ์ ภัณฑพลังกูร, 2556) ได้แก่ ไม่พึงพอใจในงานที่ทำอยู่ถึงร้อยละ 54 ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานร้อยละ 45 ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าตลาดทั่วไปในตำแหน่งงานเดียวกันร้อยละ 39 ไม่ชอบหัวหน้าที่ทำงานด้วยเพราะไม่มีความเป็นธรรมร้อยละ 37 และไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนเมื่อปีที่ผ่านมาร้อยละ 28

การลาออกของพนักงานทำให้องค์การต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกบุคลากรใหม่เพื่อมาทดแทน เพิ่มค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมทั้งสูญเสียเวลาที่องค์การสามารถใช้เวลาดังกล่าวในการคิดวางแผนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ (Griffeth & Hom, 1995; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000) ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าสิ่งที่องค์การต้องตระหนักอยู่เสมอคือ องค์การจะอย่างไรเพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์การเกิดความผูกพัน เพราะการทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์การพัฒนาไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง เนื่องจากว่าบุคลากรพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์การ (Griffin & Hepburn, 2005) อีกทั้งยังช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้อีกด้วย

ด้วยเหตุนี้จึงมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาปัจจัยสำคัญที่มำทำนายความผูกพันกับองค์การ จากงานวิจัยของ Simmons (2005) ได้ศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน และลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพ ศาสนา และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในองค์การ ในฐานะตัวแปรทำนายความผูกพันกับองค์การในพนักงาน ( $N = 317$ ) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานและลักษณะทางประชากรศาสตร์เป็นตัวแปรทำนายความ

ผูกพันกับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมีแนวโน้มที่รายงานความผูกพันกับองค์การในระดับสูง

นอกจากนี้ Gautam, Van Dick, Wagner, Upadhyay, และ Davis (2005) พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior) สามารถทำนายความผูกพันกับองค์การได้ จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานในประเทศเนปาล ( $N = 450$ ) พบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ จากงานวิจัยของ Nambudiri (2012) ได้สำรวจข้อมูลจากพนักงานบริษัทผลิตยาในประเทศอินเดีย ( $N = 364$ ) พบว่าความไว้วางใจมีสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานต่อหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และองค์การ รวมถึงงานวิจัยของ Gokce, Guney และ Katrinli (2014) พบว่า การรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การในกลุ่มหมอชาวตุรกี ( $N = 98$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ถึงแม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากศึกษาตัวแปรที่ทำนายความผูกพันกับองค์การ เช่น ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความไว้วางใจ และลักษณะความเป็นผู้นำที่พบความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์การ แต่มีงานวิจัยจำนวนน้อย (e. g., Demirel & Yucel, 2013; Lind & Tyler, 1988; Mahrani, Kamaluddin, Takdir, & Ansir, 2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับความผูกพันกับองค์การ ซึ่งจากสถิติการลาออกจากงานที่ได้กล่าวมาเบื้องต้น มากกว่าครึ่งที่บ่งชี้ว่าการไม่ได้รับความยุติธรรมเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน เช่น ได้รับค่าตอบแทนที่ต่ำถึงร้อยละ 39 และไม่ชอบหัวหน้า เพราะถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ถึงร้อยละ 37 (ประคัลภ์ ปิณฑพลังกูร, 2013) ทั้งๆ ที่การรับรู้ความยุติธรรมถือว่าเป็นรูปแบบความเข้าใจหรือการใช้ความคิดที่เกิดจากการรับรู้ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจที่มาจากการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่เจตคติต่อการทำงาน และพฤติกรรมในที่ทำงาน (Greenberg, 1987) ซึ่งความผูกพันกับองค์การถือว่าเป็นเจตคติอย่างหนึ่งต่อการทำงาน

ตามแนวคิดของ Colquitt (2001) ความยุติธรรมในองค์การถูกแบ่งออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร โดยมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งศึกษาอิทธิพลของความยุติธรรมแต่ละด้านต่อเจตคติและพฤติกรรมการทำงาน เช่น Lind (1995) พบว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะใช้การรับรู้ความยุติธรรมเป็นตัวกำหนดว่าจะให้ความร่วมมือหรือแข่งขันกับองค์การ จะเชื่อฟังหรือเพิกเฉยต่อหัวหน้างาน Folger และ Konovsky (1989) พบว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์การ นอกจากนี้ McFarlin และ Sweeney (1992) พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันกับองค์การ โดยเฉพาะความ

ยุติธรรมด้านกระบวนการ เพราะว่ากระบวนการระบุถึงความสามารถขององค์การที่จะดูแล หรือปฏิบัติต่อพนักงานอย่างยุติธรรม ถ้าพนักงานเห็นว่ากระบวนการการตัดสินใจในองค์การมีความยุติธรรมก็จะมีเจตคติทางบวกต่อองค์การ

มีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (e. g. Cohen-Charash & Spector, 2001; Konovsky, Folger & Cropanzano, 1987) พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทน และด้านปฏิสัมพันธ์มีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ อีกทั้งการศึกษาวิเคราะห์ของ Viswesvaran และ Ones (2002) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีสหสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การขนาดสูงกว่าเจตคติและพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์การ

ต่อมาได้มีการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยที่ไม่มีการแบ่งแยกออกเป็นมิติด้านต่างๆ ซึ่งเรียกว่า ความยุติธรรมโดยรวม (Overall justice) บุคคลจะสร้างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมเมื่อต้องใช้ในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น ข้อมูลมาจากด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทนและด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เคยได้รับมา ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจและมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Lind, 2001a)

แม้ว่าจะมีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการศึกษารับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจะทำนายเจตคติและพฤติกรรมการทำงานได้ดีกว่า แต่มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษารับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม เช่น Marzucco, Marique, Stinglhamber และ Hansez (2014) พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านต่อเนื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ตามทฤษฎีวิถีลัดทางปัญญาเกี่ยวกับความยุติธรรม (fairness heuristic theory) ซึ่งหมายถึง บุคคลมองความยุติธรรมเป็นภาพรวม แทนที่จะเฉพาะเจาะจงไปในแต่ละด้าน และบุคคลจะใช้ทฤษฎี FHT หรือทางลัดทางการรู้คิด (Cognitive shortcut) เมื่อบุคคลต้องตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ (Lind, 2001a)

งานวิจัยจำนวนหนึ่งเสนอว่า การวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวมง่ายกว่า และทำนายเจตคติการทำงานของพนักงานได้ดีกว่าการวัดความยุติธรรมโดยแยกออกเป็น 4 ด้านตามแนวคิดของ Colquitt (2001) (เช่น ด้านกระบวนการ ด้านผลตอบแทน ด้านปฏิสัมพันธ์ และด้านข้อมูล) นั่นคือการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสะท้อนถึงประสบการณ์ที่บุคคลมีเกี่ยวกับความยุติธรรมในที่ทำงานได้อย่างแม่นยำ (Ambrose & Schminke, 2009; Tornblom & Vermunt, 1999)

จากงานวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมส่งผลต่อเจตคติในการทำงาน เช่น ความผูกพันกับองค์การ นั่นคือ การที่พนักงานจะตัดสินใจจะระบุว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างยุติธรรมหรือไม่ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันไม่ได้พบเฉพาะกับองค์การเท่านั้น แต่ยัง

พบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมของพนักงานกับหัวหน้างาน Masterson, Lewis, Goldman, และ Taylor (2000) บุคคลสร้างความผูกพันต่อหลายเป้าหมาย เช่น องค์กร หัวหน้างานหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996) จึงเป็นผลให้การวัดความผูกพันที่บุคคลมีต่อเป้าหมายมีความสำคัญในงานวิจัยด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กร แต่ยังมีอิทธิพลต่อหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่บุคคลสร้างความผูกพันด้วย (Bochner & Hesketh, 1994) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันกับองค์กร มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาความผูกพันที่มีต่อหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และการเกิดความผูกพันทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน)

นอกจากนี้ จากการศึกษาอิทธิพลของ Cohen-Charash และ Spector (2001) พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ มีอิทธิพลเพียงเล็กน้อยต่อการรับรู้ความยุติธรรม และเสนอแนะว่าความแตกต่างทางมิติวัฒนธรรมน่าจะมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมเพราะคนที่มีมาจากวัฒนธรรมต่างกันอาจจะมีการรับรู้ความยุติธรรมต่างกันและตอบสนองต่อการรับรู้ความยุติธรรมต่างกัน (Erdogan & Liden, 2006) มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาอิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมต่อเจตคติในงาน เช่น งานวิจัยของ Shao, Rupp, Skarlicki และ Jones (2013) พบว่าการตอบสนองของพนักงานต่อความยุติธรรมจะแตกต่างกันไปตามแต่ละด้านของมิติด้านวัฒนธรรม และงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่ามีมิติด้านวัฒนธรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน)

ดังนั้นผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) โดยมีมิติด้านวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลต่อความแตกต่างเมื่อศึกษาข้ามวัฒนธรรม (Vandello & Cohen, 1999) จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาเพียงประเทศใดประเทศหนึ่ง และตัวแปรมิติด้านวัฒนธรรมที่ใช้ในการศึกษาในงานวิจัยนี้ศึกษาในระดับบุคคลไม่ใช่ระดับประเทศอีกด้วย

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความยุติธรรม (Justice)

การศึกษาเกี่ยวกับความยุติธรรมเริ่มในหัวข้อที่เกี่ยวกับปรัชญา อย่างไรก็ตามเป็นทางการ ความยุติธรรม หมายถึง สิ่งที่ควรทำ หรือ ความชอบธรรม

Aristotle (Frost, 1972) ได้กล่าวไว้ว่า คนในบทบาทที่แตกต่างกันจะให้การสนับสนุนกฎข้อบังคับเกี่ยวกับความยุติธรรมที่แตกต่างกัน เช่น นักประชาธิปไตยก็จะสนับสนุนความมีสิทธิเสรีภาพ ผู้ปกครองรัฐจะสนับสนุนสิ่งที่ให้ความมั่งคั่งร่ำรวย บุคคลอื่นจะสนับสนุนความสูงส่งความมีเกียรติยศให้กับวงศ์ตระกูล (Pillutla & Murnighan, 1999)

เริ่มแรกการศึกษาเกี่ยวกับความยุติธรรม นักวิจัยหลายท่านให้ความสนใจไปที่ความยุติธรรมด้านการจัดสรรปันส่วนของผลลัพธ์ที่ได้มาในความหมายของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) อธิบายได้ว่า การประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในเรื่องของผลลัพธ์ที่ได้จากการที่เราลงทุนไป เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือ การเลื่อนตำแหน่งงาน (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976) โดยแนวคิดด้านผลตอบแทนมี 2 แบบ คือ Equity และ Equality

1) Equity หมายถึง บุคคลจะเปรียบเทียบสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับงานและผลตอบแทนที่ได้รับกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับงานและผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับ ซึ่งถูกอธิบายไว้ใน Adams' s equity theory (Adams, 1965)

2) Equality หมายถึง ทุกคนได้เท่าเทียมกันหมด ต่อมางานวิจัยจำนวนมากมุ่งความสนใจไปยังความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza, & Fry, 1980; Thibaut & Walker, 1975) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การมีสิทธิ์เสนอความคิดเห็นในระหว่างกระบวนการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การแบ่งสรรผลประโยชน์ การแบ่งสรรงาน การประเมินผลงาน เป็นต้น (Thibaut & Walker, 1975) ในภายหลัง Leventhal และคณะ (1980) ได้มีการประยุกต์ใช้การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในรูปแบบองค์การ โดยได้เสนอแนวคิด Leventhal' s theory อธิบายว่า บุคคลจะรับรู้ว่าการบวนการมีความยุติธรรมก็ต่อเมื่อกระบวนการนั้นๆ ประกอบไปด้วย 6 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1) ต้องมีความคงเส้นคงวา 2) ต้องไม่มีความลำเอียง 3) ต้องมีความแม่นยำ 4) มีความถูกต้อง 5) สามารถสะท้อนผลประโยชน์หรือความต้องการของบุคคลากรได้ 6) มีศีลธรรม (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980)

ต่อมา Greenberg (1987, 1990b) ได้อธิบายว่าความยุติธรรมส่งผลต่อระบบองค์การที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาของงานวิจัยเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ในงานวิจัยของ Greenberg (1990b) พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทน สนับสนุนแนวคิด 2 องค์ประกอบ คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการในองค์การ รวมถึงงานวิจัยของ Sweeney และ McFarlin (1993) พบว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจในรายรับ ส่วนความยุติธรรมด้านกระบวนการสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น ความผูกพันกับองค์การ

Bies และ Moag (1986) อธิบายว่า เมื่อบุคคลมาอยู่รวมกันมีการปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้มีการปฏิบัติระหว่างกัน โดยผู้รับการปฏิบัติจะเกิดแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ตนได้รับการปฏิบัติมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ จึงเป็นที่มาของความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งถูกนิยามในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติระหว่างบุคคล ดังนั้นโมเดลของความยุติธรรมในองค์การที่ประกอบไปด้วยเพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและความยุติธรรมด้านกระบวนการ จึงไม่ชัดเจน

ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal justice) คือ เมื่อมีการตัดสินใจที่จะปฏิบัติกับคนด้วยความเคารพ ด้วยความอ่อนไหว และสามารถอธิบายถึงเหตุผลสำหรับการตัดสินใจได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ถึงแม้ว่านักวิจัยบางท่านได้ระบุว่าความยุติธรรมควรประกอบด้วยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง พบว่าความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990) ดังนั้นจึงไม่เป็นที่แน่ชัดว่าความยุติธรรมในองค์การควรประกอบเพียงแค่ 2 องค์ประกอบ หรือควรเพิ่มความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบที่ 3

ต่อมาในงานวิจัยของ Greenberg (1993b) ได้เสนอมุมมองใหม่ โดยเห็นว่าความยุติธรรมในองค์การแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยที่ด้านการมีปฏิสัมพันธ์จะประกอบไปด้วย 2 ด้านย่อย ได้แก่

1) ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือบุคคลถูกปฏิบัติด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และด้วยความเคารพจากผู้ที่มิอำนาจเหนือกว่า หรือบุคคลที่สามที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจหรือกำหนดผลลัพธ์

2) ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational justice) คือ การมุ่งเน้นไปยังคุณภาพของการสื่อสาร ซึ่งเป็นการสื่อสารที่อธิบายความเป็นเหตุเป็นผลได้ ถูกกาลเทศะและเฉพาะเจาะจง (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994) Greenberg (1990a) อธิบายคุณภาพของการสื่อสารโดยมุ่งไปที่การถ่ายทอดข้อมูล ซึ่งอธิบายว่าทำไมขั้นตอนนี้ถึงถูกใช้ในวิธีแบบนี้หรือทำไมผลลัพธ์ที่ได้ถูกแบ่งสรรแบบนี้

ต่อมา Colquitt และคณณะ (2001) ได้ศึกษามิติทั้ง 4 ด้านของความยุติธรรมในองค์การและได้ทดสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐานของการวัดความยุติธรรมในองค์การ โดยวิเคราะห์ตามองค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลความยุติธรรมในองค์การที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบเป็นโมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ดีที่สุด ซึ่งประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ยังสามารถทำนายผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอีกด้วย



ไม่นานมานี้ นักวิจัยหลายๆ ท่านได้ให้ความเห็นว่าการมุ่งความสนใจไปที่อิทธิพลของมิติในแต่ละด้านของความยุติธรรมอาจจะไม่ครอบคลุมถึงรายละเอียดที่มีมากมายของประสบการณ์ด้านความยุติธรรมที่บุคคลประสบมา นักวิจัยเหล่านี้จึงให้เหตุผลว่า การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นจากความยุติธรรมในแต่ละด้านมาเป็นการพิจารณาความยุติธรรมในองค์การโดยรวมอาจจะเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความยุติธรรมที่สมบูรณ์มากขึ้นในองค์การ (Ambrose & Arnaud, 2005; Hauenstein, McGonigle, & Flinder, 2001; Lind, 2001a, 2001b; Tornblom & Vermunt, 1999) มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งกล่าวถึงข้อดีของการมุ่งเน้นศึกษาความแตกต่างในแต่ละด้านของความยุติธรรม เช่น Greenberg (2001) กล่าวว่า บุคคลสร้างรูปแบบความประทับใจของความยุติธรรม โดยการที่พวกเขาจะพิจารณาแบบองค์รวมจากทั้งข้อมูลที่มีอยู่หรือประสบมาและจากข้อมูลที่โดดเด่นสำคัญ เช่นเดียวกับ Shapiro (2001) เห็นว่าบุคคลที่ประสบกับความไม่ยุติธรรมจะสะท้อนความไม่ยุติธรรมนั้นออกมาโดยรวม โดยที่ไม่แบ่งแยกออกตามมิติความยุติธรรมในแต่ละด้าน รวมถึง Hauenstein และคณะ (2001) เห็นว่าการพิจารณาความยุติธรรมโดยรวม ง่ายที่จะเข้าใจและเป็นเหตุเป็นผลมากกว่าการที่มุ่งเน้นศึกษาถึงความแตกต่างในแต่ละด้านของความยุติธรรม

ทั้งนี้ก็ยังพบความเห็นที่ความแตกต่างในการพัฒนามาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม โดย Lind (2001a) อธิบายว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมแสดงให้เห็นถึงการประเมินความยุติธรรมโดยทั่วไปของบุคคลจากประสบการณ์ที่ได้รับมา ดังนั้น ข้อกระทงที่นำมาใช้ควรมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์การรับรู้ความยุติธรรมส่วนบุคคล (เช่น โดยทั่วไปแล้วฉันถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมอย่างไร) ต่อมา Colquitt และ Shaw (2005) เห็นว่าข้อกระทงของมาตรวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวมควรวัดการรับรู้ความยุติธรรมผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น (เช่น องค์กรนี้มีความยุติธรรมอย่างไร) ซึ่งไม่ได้อ้างอิงถึงประสบการณ์ความยุติธรรมของบุคคลโดยตรง แต่มีงานวิจัยพบว่าบุคคลใช้ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ความยุติธรรมมาสร้างเป็นรูปแบบการรับรู้ความยุติธรรม (Kray & Lind, 2002; Lind, Kray, & Thompson, 1998) ต่อมา Ambrose และ Schminke (2009) ได้พัฒนามาตรวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวมขึ้นมา (Perceive Overall Justice Scale) จำนวน 6 ข้อกระทง โดยพัฒนามาจาก Lind (2001a) และ Colquitt และ Shaw (2005) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจนถึงปัจจุบัน

ดังนั้น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม คือศูนย์กลางที่จะเข้าใจประสบการณ์ด้านความยุติธรรมของพนักงาน (Lind, 2001a) ง่ายที่จะวัดเมื่อเปรียบเทียบกับ การเจาะจงไปในแต่ละด้าน (Colquitt, Greenberg, & Scott, 2005) และแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ด้านความยุติธรรมของบุคคลในที่ทำงานได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น (Ambrose & Schminke, 2009; Tornblom & Vermunt, 1999) มีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (e. g., Ambrose & Schminke, 2009; Marzucco et al., 2014) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสัมพันธ์เชิงบวกกับเจตคติของพนักงาน (เช่น

ความผูกพันกับองค์กร) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมต่อเจตคติของพนักงานในองค์กร

### ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment)

Wiener (1982) พบว่าการรู้สึกถึงหน้าที่ข้อผูกมัดที่มีอยู่กับองค์กรอาจเป็นผลมาจากการซึมซับของแรงกระตุ้นทางบรรทัดฐานที่มีต่อบุคคลโดยผ่านค่านิยมของสังคมและความเชื่อ อธิบายได้ว่า กระบวนการทางสังคมในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์กร

Porter, Steers, Mowday, และ Boulian (1974) ได้นิยามความหมายความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรและรู้สึกหวงแหน หรือเป็นเจ้าของซึ่งจะแสดงออกโดยการระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และยังอธิบายอีกว่าความผูกพันคือ เจตคติที่พนักงานมีต่อองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจที่จะคงอยู่กับองค์กรมากกว่าเจตคติที่มีต่องาน

Buchanan (1974) และ Porter และคณะ (1974) อธิบายความผูกพันกับองค์กรเป็นมุมมองทางจิตวิทยาอย่างหนึ่ง โดยแบ่งความผูกพันกับองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บรรณาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 2) เต็มใจอย่างที่สุดที่จะพยายามช่วยให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่วางไว้
- 3) มีความเชื่ออย่างชัดเจนและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

ถึงแม้ว่าจะมีการให้ค่านิยมของความผูกพันในองค์กรแตกต่างกันออกไป แต่ความผูกพันในองค์กรถูกแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจ โดยมีนักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ให้ค่านิยมความผูกพันด้านจิตใจ คือ ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อกลุ่ม Kanter (1968) ความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง และพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Porter et al., 1974)

2) การสูญเสียสัมพันธ์กับการละทิ้งองค์กร คือ การคาดการณ์ถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อละทิ้งจากองค์กร เช่น บำนาญ ระดับความอาวุโส (Becker, 1960) ผลประโยชน์สัมพันธ์กับการคงอยู่กับองค์กรและการสูญเสียสัมพันธ์กับการละทิ้งองค์กร (Kanter, 1968)

3) ข้อผูกมัดที่จะต้องอยู่กับองค์กร อธิบายได้ว่า การที่พนักงานคงอยู่กับองค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้องทางศีลธรรม โดยไม่คำนึงถึงความพึงพอใจในตำแหน่งงานที่บริษัทเสนอให้ (Marsh & Mannari, 1977) บุคคลแสดงออกถึงเจตคติที่จะคงอยู่กับองค์กร อันเนื่องมาจากว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องทางจริยธรรม และเป็นสิ่งที่ต้องทำ (Wiener, 1982)

ต่อมา Meyer และ Allen (1991) ได้อธิบายความหมายของความผูกพันกับองค์กร เป็น ความผูกพันทางจิตใจที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลและองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจที่จะคงอยู่ หรือไม่คงอยู่ ในการเป็นสมาชิกขององค์กร

รูปแบบโมเดลความผูกพันกับองค์กรของ Meyer และ Allen (1991) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมทางสังคม คือตัวแปรที่มีผลต่อบรรทัดฐานความผูกพันกับองค์กร และได้พัฒนาเครื่องมือวัดพื้นฐาน ความแตกต่างของความผูกพันในองค์กร (Meyer & Allen, 1991)

โมเดลความผูกพันกับองค์กรของ Meyer และ Allen (1991) จำแนกความผูกพันกับ องค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกทางอารมณ์ที่ อยากรเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานต้องการที่จะคง อยู่ในความสัมพันธ์กับองค์กร
- 2) ความผูกพันด้านต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลคำนวณ หรือเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียหากละทิ้งจากองค์กร พนักงานรู้สึกว่าจะต้องคงอยู่ใน ความสัมพันธ์กับองค์กร หรือพนักงานรับรู้ว่าการประโยชน์ที่ตนได้รับจะลดลงเมื่อเปลี่ยนไปทำงานที่ อื่น
- 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง ความปรารถนาที่จะ อยู่กับองค์กรโดยมีพื้นฐานมาจากหน้าที่ ความจงรักภักดีหรือข้อผูกมัดบางอย่าง ความรู้สึกของความ ภักดีทำให้บุคคลรู้สึกราวกับว่าควรอยู่ เพราะว่ามันคือสิ่งที่ถูกต้องที่บุคคลควรจะทำ

เริ่มแรก Porter และคณะ (1974) ได้พัฒนามาตรวัดความผูกพันตามนิยามความหมายของ ความผูกพันกับองค์กรซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ตามที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น มาใช้วัดความ ผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) แต่มาตร วัดนี้ใช้วัดเพียงแค่ความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรเท่านั้น ต่อมา Reichers (1985) กล่าวว่ามาตรวัด เพียงความผูกพันกับองค์กรอาจจะไม่พอ เพราะบุคคลอาจสร้าง ความผูกพันหลายรูปแบบ เช่น ความ ผูกพันกับหัวหน้างาน และความผูกพันกับบุคคลที่มีความเท่าเทียมกันในองค์กร ต่อเมื่อบุคคลเหล่านี้ เป็นบุคคลที่เขาเห็นว่าสำคัญ ในการศึกษาของ Becker และคณะ (1996) ได้กล่าวว่าพนักงานมีความ แตกต่างในประเภทของความผูกพันที่พวกเขาทำต่อองค์กรของพวกเขา หัวหน้า และคนที่อยู่ใน ระดับเดียวกัน

Reichers (1985) ยืนยันว่าพนักงานสร้างความผูกพันอย่างเข้มแข็งต่อหัวหน้างานและเพื่อน ร่วมงานถ้าพนักงานเห็นว่าผู้นั้นเป็นบุคคลสำคัญ

งานของ Lewin (1943) สนับสนุนความเห็นที่ว่าลักษณะความใกล้ชิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความคล้ายคลึงเป็นลักษณะเดียวกัน ที่พนักงานมีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานด้วยกันจะมี อิทธิพลต่อเจตคติของพนักงานและพฤติกรรมของพวกเขาในภายหลัง

งานวิจัยของ Becker (1992) ยืนยันว่าพนักงานสร้างความผูกพันได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป ทั้งความผูกพันที่มีต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญ

นักวิจัยด้านความผูกพันกับองค์กรได้เสนอไว้ว่า วัฒนธรรม คือ ตัวแปรสำคัญต่อความผูกพันกับองค์กร (Meyer & Allen, 1991; Wiener, 1982) และชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มาจากความผูกพันที่แตกต่างกันตามจุดศูนย์รวมที่หลากหลาย เช่น องค์กรของพวกเขา หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Becker, 1992; Becker et al., 1996; Cohen, 1993) ด้วยเหตุนี้ การวัดความแตกต่างจากจุดศูนย์รวมที่หลากหลายของความผูกพันเป็นสิ่งสำคัญในงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพราะว่า วัฒนธรรมไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อหลากหลายพื้นฐานของความผูกพันทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร (Hofstede, 1980a; Ting-Toomey, 1991; Triandis, Brislin, & Hui, 1988b) แต่ วัฒนธรรมยังคงมีอิทธิพลต่อเป้าหมายที่เป็นจุดศูนย์รวมของความผูกพันของบุคคล (Bochner & Hesketh, 1994; Chew & Putti, 1995; Wheeler, Reis, & Bond 1989)

ดังนั้นงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของมิติด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (Power distance) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคณาธิปไตย (Individualism/Collectivism) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity) ต่อความผูกพัน โดยได้นำแนวคิดความผูกพันกับองค์กรทั้ง 3 ด้านของ Meyer และ Allen (1991) ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านต่อเนื่อง ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน มาปรับเป็น 9 ด้านตามบุคคลหรือเป้าหมาย 3 เป้าหมายได้แก่ องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ตามภาวะสันนิษฐานของความผูกพันกับองค์กรในงานของ Klein, Cooper, Molloy, และ Swanson (2014) กล่าวถึงความผูกพันกับองค์กรในลักษณะความผูกพันทางจิตวิทยา โดยจะวัดความผูกพันในลักษณะเป็นกลุ่ม ไม่ได้ระบุเป้าหมายในการวัด มีจำนวนข้อกระทงทั้งหมด 4 ข้อกระทง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากงานวิจัยนี้ต้องการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลในมิติด้านวัฒนธรรมจึงวัดความผูกพันตามแนวคิดของ Clugston และคณะ (2000) ที่พัฒนามาตรวัดจากงานวิจัยของ Meyer และ Allen (1991) ในการวัดความผูกพันองค์กร 3 ด้าน เพิ่มเป็น 9 ด้าน โดยเพิ่มความผูกพันในแต่ละด้านกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ซึ่งงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่าโมเดลที่ได้รับการพัฒนาเป็น 9 ด้าน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สุด (RMSEA = .06)

## มิติด้านวัฒนธรรม (Cultural dimension)

Triandis (1995) ให้เหตุผลว่ามิติด้านวัฒนธรรมขนาดใหญ่ คือ ลักษณะพื้นฐานทางวัฒนธรรมที่หลากหลาย เช่น ความเชื่อ บรรทัดฐาน ค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่กลุ่มคนยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

Bochner และ Hesketh (1994) กล่าวว่า การวัดวัฒนธรรมในระดับบุคคลจะถูกใช้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมเป็นตัวแปรอิสระทำนายตัวแปรตามระดับบุคคล ในปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาการวัดวัฒนธรรมในระดับบุคคลถูกตีพิมพ์ในบทความทางจิตวิทยา (Bontempo, Lobel, & Triandis, 1990; Earley, 1994; Hui & Villareal, 1989; Moorman & Blakely, 1995; Wagner, 1995) งานวิจัยในปัจจุบันได้ใช้ภาวะสันนิษฐานของวัฒนธรรมในฐานะมิติด้านจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อพื้นฐานและจุดศูนย์รวมที่หลากหลายของความผูกพันสำหรับบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงมีการวัดวัฒนธรรมในระดับบุคคล

Hofstede (1980) ได้ให้คำนิยามของคำว่า วัฒนธรรม คือ การที่บุคคลมีประสบการณ์ชีวิตที่คล้ายคลึงกันและพื้นฐานทางการศึกษาที่เหมือนกัน โดยแบ่งมิติด้านวัฒนธรรมออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (Power distance) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคณาธิปไตย (Individualism/Collectivism) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity) และการให้ความสำคัญกับเป้าหมายในระยะยาว/เป้าหมายในระยะสั้น (Long/Short Term Orientation) (Hofstede, 2001; Hofstede & Bond, 1988; Hofstede & Hofstede, 2005) ซึ่งสร้างรูปแบบมาจากพื้นฐานของมโนทัศน์ที่มีหลายด้านและการจัดกลุ่มในการศึกษาในวัฒนธรรมข้ามชาติ (Triandis, 1995) ตามงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ซึ่งให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นมโนทัศน์ที่มีหลายด้าน ดังนั้นการศึกษา 4 มิติจะมีอิทธิพลต่อเจตคติของพนักงานได้ดีที่สุด และในงานวิจัยนี้ยังได้นำเสนอทฤษฎีการผสมผสานระหว่างมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมและมิติด้านวัฒนธรรม (Integrating Theoretical Perspectives on Justice and Culture) ที่อธิบายถึงอิทธิพลของความยุติธรรมที่มีต่อเจตคติในการทำงานจะแตกต่างกันไปตามมิติวัฒนธรรมของแต่ละชาติ โดยพบว่าทฤษฎีนี้นำมาเชื่อมโยงกับมิติด้านวัฒนธรรมเพียง 4 ด้าน รวมถึง Clugston และคณะ (2000) พบความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านวัฒนธรรม 4 ด้าน และเจตคติของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงสนใจศึกษามิติด้านวัฒนธรรม 4 ด้าน กล่าวคือ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคณาธิปไตย วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง

วัฒนธรรมด้านปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคณาธิปไตย (Individualism/Collectivism) Triandis (1994) ได้อธิบายว่า บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลจะมีลักษณะที่เป็นอิสระ ไม่ยึดติดกับกลุ่ม มีอำนาจไม่ขึ้นกับใคร มุ่งความสำเร็จของตนเอง และรักในความยุติธรรม แตกต่างจากบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมคณาธิปไตย จะมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกลุ่ม มีบรรทัดฐานที่ขึ้นชอบกลุ่มตน มีความสามัคคีในกลุ่มและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยเหตุนี้บุคคลในวัฒนธรรมคณาธิปไตยจะให้คุณค่ากับกลุ่มของตน พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็มักจะมีลักษณะขึ้นชอบในกลุ่มตน (Earley, 1994) มีเครือข่ายทางสังคมที่เหนียวแน่น จึงมีการแยกแยะระหว่างกลุ่มตนและนอกกลุ่ม (Hofstede, 1980a)

สำหรับวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (Power distance) หมายถึง บุคคลยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันที่มีอยู่ในองค์กร บุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะขึ้นอยู่กับหัวหน้างานของพวกเขา (Hofstede, 1980a) McGregor (1960) กล่าวว่าผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าจะมองผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ต่อยกว่าจึงเป็นสาเหตุที่ผู้ที่ต่อยกว่าต้องมองหาการแลกเปลี่ยนในเรื่องของความปลอดภัยและเศรษฐกิจจากผู้ที่มีอำนาจที่เหนือกว่า เห็นได้ว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะยอมรับการแบ่งลำดับชั้น นั่นก็คือยอมตามผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตนและยอมรับในสถานะทางสังคมที่ต่อยกว่า (Bochner & Hesketh, 1994; Wheeler et al., 1989)

ส่วนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) นั้น Hofstede (1980a) ได้อธิบายลักษณะของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนว่า บุคคลรู้สึกถูกคุกคามโดยความไม่แน่นอนและสถานการณ์ที่คลุมเครือและจะมองหาที่จะหลีกเลี่ยงสิ่งเหล่านี้ บุคคลที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมองหาอาชีพที่มั่นคง มีกฎข้อบังคับที่เป็นทางการ และหลีกเลี่ยงความเสี่ยง พวกเขาจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงานที่มั่นคงยาวนาน และมีเจตนาในการละทิ้งองค์การค่อนข้างต่ำ

สำหรับมิติวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นชาย/ลักษณะความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity) นั้น Hofstede (1980a) อธิบายวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายว่า บุคคลจะมีลักษณะกล้าคิดกล้าแสดงออก ยึดมั่นในตนเอง ให้ความสำคัญในเงินทอง ชื่อเสียงโดยไม่ใส่ใจผู้อื่นหรือคุณภาพชีวิต ในขณะที่วัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้คุณค่ากับความห่วงใยผู้อื่น เอื้ออาทรผู้อื่น พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและให้ความสำคัญในคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายจะสนใจการได้มาซึ่งวัตถุสิ่งของ เงินทอง สะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างพฤติกรรมกระทำกับรางวัลที่ได้มาจากภายนอก (O' Reilly & Chatman, 1986) ในทำนองเดียวกัน Randall (1993) สนับสนุนความคิดที่ว่าค่านิยมในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายจะสนับสนุนความผูกพันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ ตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะเน้นไปที่ความผูกพันด้านจิตใจ

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงต้องการวัดมิติด้านวัฒนธรรมระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง โดยใช้มาตรวัดของ Dorfman และ Howell (1988) ซึ่งถูกพัฒนามาจากภาวะสันนิษฐานด้านสภาพแวดล้อมของ วัฒนธรรมที่ครอบคลุมถึงสาระสำคัญของมิติวัฒนธรรมในระดับบุคคลของ Hofstede (1980b) ซึ่งวิธีนี้ถูกนำมาวัดมิติวัฒนธรรมในระดับบุคคลในงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมข้ามชาติอีกด้วย (Bontempo et al., 1990; Hui & Villareal, 1989) พบค่าความเที่ยง (Reliability coefficient) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่เท่ากับ .77 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจเท่ากับ .70 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนเท่ากับ .81 และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิงเท่ากับ .86 (Dorfman & Howell, 1988) และมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรมถูกนำไปใช้ทดสอบคุณภาพของมาตรวัดในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในองค์กรทั้งเพศชายและเพศหญิงโดย Clugston และคณะ (2000) โดยวิธีวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า

- 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ ( $\chi^2 = 14.1$ ,  $df = 8$ , GFI = .97, RMSEA = .07)
- 2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ ( $\chi^2 = 16.92$ ,  $df = 9$ , GFI = .97, RMSEA = .07)
- 3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ( $\chi^2 = 4.72$ ,  $df = 4$ , GFI = .99, RMSEA = .03)
- 4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง ( $\chi^2 = 6.48$ ,  $df = 5$ , GFI = .98, RMSEA = .04)

#### ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและความผูกพันในองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรถูกพบว่า มีความสำคัญต่อการกำหนดเจตคติของพนักงานที่หลากหลายและพฤติกรรมในที่ทำงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความไว้วางใจ หรือพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Colquitt et al., 2001) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรทำให้พนักงานประเมินองค์กรทางบวก และทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างแนบแน่น (Cohen-Charash & Spector, 2001; Lind & Tyler, 1988)

Cohen-Charash และ Spector (2001) พบว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีสหสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร

ความยุติธรรมในองค์กรเริ่มเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวางในขอบข่ายงานการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล พฤติกรรมองค์กรและจิตวิทยาองค์กร (Colquitt, 2001; Cropanzano R. & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990a)

Greenberg (1993a) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคคลากรส่งผลต่อพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ขององค์การ Folger และ Konovsky (1989) ระบุว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีสหสัมพันธ์ขนาดสูงกับความผูกพันกับองค์การและความผูกพันกับหัวหน้างาน และพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมส่งผลต่อเจตคติหรือพฤติกรรมองค์การ เช่น ความผูกพันกับองค์การและความพึงพอใจในงาน

ความยุติธรรมในองค์การเริ่มแรกศึกษาเพียงแค่ 2 มิติ คือ ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ซึ่งความยุติธรรมด้านกระบวนการคือ การรับรู้ความยุติธรรมในความหมายที่นำไปสู่การกำหนดผลลัพธ์ที่ได้มาซึ่งจะต้องมีความเสมอภาค คงเส้นคงวา ไม่ลำเอียง เป็นเหตุเป็นผล และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Cropanzano R. & Greenberg, 1997; Folger & Konovsky, 1989)

Greenberg (1990a) พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเชื่อมโยงกับพฤติกรรมและเจตคติของพนักงาน Folger และ Konovsky (1989) พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการมีสหสัมพันธ์ขนาดสูงต่อความผูกพันกับองค์การและความผูกพันกับหัวหน้างาน

มิติที่ 3 ของความยุติธรรมที่สัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ คือ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มีหลายงานวิจัยได้ให้ความสำคัญของการมีปฏิสัมพันธ์ในฐานะกระบวนการตัดสินใจ Bies และ Moag (1986) อธิบายว่า ความยุติธรรมของการปฏิบัติระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าโดยตัดสินใจปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความเคารพ และสามารถอธิบายถึงเหตุและผลของกระบวนการตัดสินใจนี้ได้ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ถูกประเมินบนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมุมมองข้อมูลข่าวสารของพฤติกรรมของผู้ที่จะสื่อสารกับผู้อื่น (Greenberg, 1993a) สันนิษฐานได้ว่าบุคคลที่ได้รับความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดความผูกพันอย่างแนบแน่นกับองค์การ หัวหน้างาน รู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การมากขึ้น รวมทั้งยังส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอีกด้วย

งานวิจัยของ Loi, Hang-Yue, และ Foley (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ความผูกพันกับองค์การและเจตนาที่จะละทิ้งองค์การ ผลปรากฏว่า ทั้งความยุติธรรมด้านกระบวนการและความยุติธรรมด้านผลตอบแทนส่งผลต่อการพัฒนาองค์การและการได้รับการสนับสนุนจากองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์การ ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานและความผูกพันกับองค์การโดยใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) โดยมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญในการแลกเปลี่ยนระหว่างพนักงานกับองค์การ (Employee - Organization Exchange)



ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร คือ มุมมองการแลกเปลี่ยนทางสังคมอย่างหนึ่ง พบในงานของ Gouldner (1960) และ Blau (1964)

Gouldner (1960) กล่าวว่า แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งอยู่บนบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (norm of reciprocity) ภายใต้ศีลธรรม ด้วยบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกันนี้ รวมกับความพึงพอใจของทั้ง 2 ฝ่ายจะนำไปสู่การคงอยู่ของระบบสังคมที่มั่นคง

นอกจากนี้ Blau (1964) อธิบายว่า แนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ เนื่องจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมมีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนในระยะยาว ตรงกันข้ามกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะเป็นการแลกเปลี่ยนเพียงระยะสั้น การแลกเปลี่ยนทางสังคมเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนที่เป็นสัญลักษณ์ (เช่น คำชม การให้ความเคารพ) และ ไม่มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในการได้ผลตอบแทน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะทำตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกันเพื่อปฏิบัติตามข้อตกลงในอนาคต

ตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร จำเป็นต้องตอบสนองอย่างชื่นชอต่อองค์กรในรูปแบบเจตคติทางบวก เช่น ความพึงพอใจในงาน หรือพฤติกรรมองค์กรทางบวก การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจึงมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ขององค์กรที่สำคัญ เช่น ความผูกพันกับองค์กร (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002)

ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและความยุติธรรมด้านกระบวนการถูกพิจารณาให้มีภาวะสันนิษฐานที่แตกต่างกัน (Colquitt et al., 2001) ในการศึกษาเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร เริ่มแรกเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน Adams (1965) กล่าวถึงทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ซึ่งอธิบายว่าบุคคลจะคำนวณการได้รับอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ลงทุนไปกับผลตอบแทนที่ได้รับและจากนั้นก็จะนำอัตราส่วนนี้ไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น หากพบว่าไม่เท่าเทียมกันแล้ว จะนำไปสู่ความรู้สึกว่าไม่เป็นธรรม ดังนั้นเมื่อถูกกระตุ้นด้วยความรู้สึกไม่พึงพอใจแล้ว ทั้ง 2 ฝ่ายอาจตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่เป็นธรรมนี้ผ่านทางพฤติกรรม (เช่น ปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพในการทำงานให้ลดลง) หรือ ทางเจตคติ (เช่น เลือกว่าจะเปลี่ยนการรับรู้เจตคติที่มีต่องาน) (Greenberg, 1990a) ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนถูกพบว่าสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร และความไว้วางใจในองค์กร (Cohen-Charash & Spector, 2001)

ต่อมาในภายหลัง งานวิจัยด้านความยุติธรรมได้มุ่งความสนใจไปที่ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975) เมื่อนักวิจัยได้ให้ความเห็นว่าความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่สามารถอธิบายในส่วนของกระบวนการได้ (Greenberg, 1990a) ในบริบทขององค์กร ความยุติธรรมด้านกระบวนการถูกพิจารณาให้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการ

แลกเปลี่ยนทางสังคม ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร (Masterson et al., 2000)

จากงานวิจัยข้างต้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมในองค์กรกับความผูกพันกับองค์กรโดยแบ่งตัวแปรความยุติธรรมในองค์กรออกเป็นองค์ประกอบย่อย ต่อมา Marzucco และคณะ (2014) ได้ศึกษาความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างมิติความยุติธรรมในแต่ละด้านและเจตคติของพนักงาน ตามทฤษฎีวิถีลัดทางปัญญาเกี่ยวกับความยุติธรรม (fairness heuristic theory หรือ FHT) (Lind, 2001a) ผลการวิจัยนี้พบว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านข้อมูลข่าวสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์กรด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐาน ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของ Ambrose และ Schminke (2009) พบว่า ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างมิติความยุติธรรมในแต่ละด้านและเจตคติของพนักงาน

#### ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมตามทฤษฎีวิถีลัดทางปัญญา

ทฤษฎีวิถีลัดทางปัญญาเกี่ยวกับความยุติธรรมเริ่มศึกษาในงานวิจัยของ Lind (2001a) กล่าวว่า เมื่อพนักงานเผชิญหน้ากับสถานการณ์วิกฤต และจะต้องตัดสินใจที่จะร่วมมือกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ซึ่งการให้ความร่วมมืออาจส่งผลให้ทั้งผลประโยชน์ส่วนตนหรืออาจเสี่ยงต่อการถูกเอาเปรียบ ดังนั้น บุคคลจะแก้ไขสถานการณ์วิกฤตนี้โดยการใช่วิถีลัดทางปัญญา (Cognitive shortcut หรือ FHT) คือ บุคคลใช้ข้อมูลในแต่ละด้านของมิติความยุติธรรม (เช่น ข้อมูลจากองค์ประกอบด้านกระบวนการ ผลตอบแทน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล) มาสร้างเป็นรูปแบบการรับรู้ของความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม (Overall organizational justice) แทนที่จะชี้เฉพาะเจาะจงไปในแต่ละมิติของความยุติธรรม เห็นได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมถูกสร้างขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงที่ต้องทำการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้พวกเขาตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน

Lind และ van den Bos (2002) อธิบายว่า วิถีลัดทางปัญญานี้ คือ ความประทับใจทั่วไปของการปฏิบัติที่ให้ความยุติธรรม Jones และ Martens (2009) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม คือ ศูนย์กลางที่จะเข้าใจประสบการณ์ในเรื่องของความยุติธรรมของคน Rodell และ Colquitt (2009) ได้เสนอแนวคิดความแตกต่างระหว่างความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและมิติด้านความยุติธรรมที่แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ออกเป็น 2 ด้าน

1) ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม คือ การตัดสินใจแบบกว้างๆ (overarching judgment) ซึ่งตรงกันข้ามกับมิติด้านความยุติธรรมจะมุ่งศึกษาไปในแต่ละด้าน เช่น การจัดสรรผลลัพธ์ กระบวนการตัดสินใจ การปฏิบัติระหว่างบุคคล หรือด้านการสื่อสาร

2) แบบฉบับของความยุติธรรมในองค์การโดยรวมอ้างอิงถึงเอกลักษณ์ทางสังคม เช่น หัวหน้างาน องค์การ ส่วนมิติด้านความยุติธรรม โดยทั่วไปเชื่อมโยงกับเหตุการณ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง เช่น การประเมินประสิทธิภาพของการทำงาน การจัดการ

ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสะท้อนกลับถึงประสบการณ์ในเรื่องความยุติธรรมของบุคคลในสถานที่ทำงานได้อย่างแม่นยำ (Ambrose & Schminke, 2009; Tornblom & Vermunt, 1999) ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมทำให้บุคคลมองเห็นภาพรวมได้ดีกว่าความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นๆ อย่างไร (Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt et al., 2005) ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมง่ายที่จะวัดเมื่อเปรียบเทียบกับกรวัดโดยแบ่งมิติด้านความยุติธรรมออกเป็นองค์ประกอบย่อย (Colquitt et al., 2005) ด้วยเหตุนี้ ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมถือเป็นแนวคิดที่น่าสนใจที่จะนำมาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและเจตคติของพนักงาน และมีงานวิจัยจำนวนหนึ่ง (e. g. Jones & Martens, 2009; Ambrose & Schminke, 2009; Kim & Leung, 2007) ยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมเป็นตัวแปรทำนายเจตคติของพนักงานได้ดีอีกด้วย

จากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและทฤษฎีวิถีชีวิตทางปัญญานำมาสู่สมมติฐานที่ว่าเมื่อเกิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจะสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์การ อธิบายได้ว่าเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจะส่งผลต่อเจตคติต่องานทางบวกหรือส่งผลต่ออิทธิพลเชิงบวกของพฤติกรรมในองค์การ

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์การ**

นักทฤษฎีด้านมิติวัฒนธรรมเห็นว่าวัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อรูปแบบของความผูกพันทางจิตวิทยาที่หลากหลาย เช่น บุคคลในวัฒนธรรมคตริวมหมู่มีความผูกพันบนพื้นฐานของศีลธรรมและหน้าที่ ในขณะที่บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลมีรูปแบบความผูกพันบนพื้นฐานความเป็นเหตุเป็นผล (Hofstede, 1980a; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, & Lucca, 1988a) และตามรูปแบบโมเดลความผูกพันกับองค์การของ Meyer และ Allen (1991) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมทาง

สังคมคือ ตัวแปรที่มีผลต่อบรรทัดฐานความผูกพันกับองค์กร เช่น วัฒนธรรมคิธรรมหมู่จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีกับกลุ่มมากกว่าตน ซึ่งบรรทัดฐานนี้นำมาสู่ข้อผูกมัดทางศีลธรรมของพนักงานที่จะต้องผูกพันกับองค์กร

มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติด้านวัฒนธรรมและความผูกพัน เช่น Ting-Toomey (1991) พบว่า วัฒนธรรมคิธรรมหมู่มีความผูกพันแบบลึกซึ้งกับเพื่อนสนิทและครอบครัว Bochner และ Hesketh (1994) กล่าวว่า มิติความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของบุคคล ทำนายเจตคติของพนักงานในองค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบความผูกพันแบบอ่อนน้อมยอมตามต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า มากกว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Afaneh, Khairuddin, Sanjuq, และ Qaddoumi (2014) พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมคิธรรมหมู่และความผูกพันในองค์กรในกลุ่มผู้จัดการมหาวิทยาลัยเอกชนในจอร์แดน ( $N = 120$ ) นอกจากนี้ Chew และ Putti (1995) พบว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบความผูกพันในระยะยาว ในขณะที่บุคคลที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมีแนวโน้มที่จะติดต่อกับหลากหลายองค์กรและมีความมั่นคงในระยะเวลาในการว่าจ้างต่ำ

งานวิจัยเหล่านี้สนับสนุนเหตุผลที่ว่าความเชื่อที่หลากหลายทางมิติวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อประเภทของความผูกพันกับองค์กรที่แตกต่างกันออกไป จึงเป็นที่มาของการวัดมิติด้านวัฒนธรรมระดับบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันด้านต่างๆ ที่พนักงานมีต่อองค์กรหรือบุคคลเป้าหมาย

โดยเริ่มแรกมีการใช้มาตรวัด Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Porter et al., 1974) ซึ่งถูกใช้เป็นเครื่องมือวัดความผูกพันในองค์กรกันอย่างแพร่หลาย แต่เนื่องจากมาตรวัดนี้เน้นเพียงการวัดความผูกพันด้านจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรเท่านั้น (Becker, 1992; Hunt & Morgan, 1994; O' Reilly & Chatman, 1986) ด้วยเหตุผลนี้ Randall (1993) พบว่า OCQ มีข้อจำกัดที่จะใช้ศึกษาอิทธิพลของมิติวัฒนธรรมต่อความผูกพันในองค์กร ต่อมาจึงได้มีการพัฒนามาตรวัดความผูกพันในองค์กรตามความแตกต่างกันในแต่ละด้านของความผูกพัน (Meyer & Allen, 1991)

ในงานวิจัยนี้ศึกษาอิทธิพลทางบวกของมิติด้านวัฒนธรรม 4 ด้าน กล่าวคือ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคิธรรมหมู่ วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง ต่อความผูกพันต่อ 3 เป้าหมาย (ได้แก่ องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) ซึ่งความผูกพันจะถูกวัดทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อ 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) ความผูกพันด้านต่อเนื้อที่มีต่อ 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มี

ต่อ 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) ตามแนวคิดของ Clugston และคณะ (2000)

วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ หมายถึง บุคคลยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นในองค์การหรือสถาบัน Hofstede (1980a) บุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูงจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาเสมอ ไม่ลังเลที่จะยอมรับการแบ่งลำดับชั้น นั่นก็คือ ยอมตามผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตนและยอมรับในสถานะทางสังคมที่ด้อยกว่า (Bochner & Hesketh, 1994; Wheeler et al., 1989) สัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่องที่อธิบายถึง การที่พนักงานเลือกที่จะอยู่กับองค์การ เพียงเพราะกลัวการสูญเสียผลตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันและขาดทางเลือกในงาน (Bochner & Hesketh, 1994; Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980a) ซึ่งประเภทของการที่จะต้องพึ่งพาอาศัยปรากฏให้เห็นในองค์การ รวมทั้งในระดับหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Bochner & Hesketh, 1994) ดังนั้น เห็นได้ว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่อง และในงานของ Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยพบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ ( $\beta = .22, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .25, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .32, p < .01$ ) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Chew และ Putti (1995) พบว่าบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูงจะรู้สึกว่าการรักภักดีเป็นเหมือนสิ่งที่ควรทำ เสมือนว่าเป็นบรรทัดฐานที่ต้องปฏิบัติ ตามแนวคิดนี้สัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .26, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .20, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .14, p < .05$ ) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม Clugston และคณะ (2000) ไม่พบอิทธิพลความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่อความผูกพันด้านจิตใจ โดยให้เหตุผลว่าบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูงยอมรับการแบ่งลำดับชั้น และความไม่เท่าเทียมของสถานะทางสังคม ด้วยเหตุนี้รูปแบบความผูกพันที่เกิดขึ้นจึงเปรียบเสมือนว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำ

สำหรับมิติวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน คือ บุคคลรู้สึกถูกคุกคามโดยสถานการณ์ที่คลุมเครือไม่แน่นอน และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์เหล่านี้ บุคคลที่มีคะแนนการ

หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะขึ้นชอบในรูปแบบของความมั่นคง มีกฎเกณฑ์ และหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่นำไปสู่ความเสี่ยง เปรียบเทียบกับพนักงานที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ยาวนาน ตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว เพราะกลัวที่จะรับผิดชอบมากขึ้นและกลัวในความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น (Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งงานและความตั้งใจที่จะลาออกมีสหสัมพันธ์ขนาดสูงกับอายุ เพศ และสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื้อ (Mathieu & Zajac, 1990) ดังนั้น วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื้อ นั่นคือ บุคคลกลัวที่จะสูญเสียเมื่อละทิ้งจากองค์กร Clugston และคณะ (2000) สนับสนุนแนวคิดนี้โดยพบว่า วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้อกับองค์กร ( $\beta = .26, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .15, p < .05$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .16, p < .05$ ) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ส่วนมิติวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคิรวมหมู่ หมายถึง การอธิบายบุคลิกลักษณะผ่านเจตคติของบุคคลที่มีต่อกลุ่มตน ความสำเร็จ เสรีภาพ อำนาจ และความยุติธรรม เช่น วัฒนธรรมคิรวมหมู่ บุคคลจะมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน ยึดถือบรรทัดฐานที่ขึ้นชอบคนในกลุ่ม ความสามัคคีภายในกลุ่ม มุ่งเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Triandis, 1994) บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและบุคคลอื่นเป็นคนนอกกลุ่ม และความผูกพันที่ตนมีให้กับสมาชิกในกลุ่มจะแตกต่างกันกับบุคคลอื่นที่อยู่นอกกลุ่ม (Triandis et al., 1988b) วัฒนธรรมคิรวมหมู่จะมีความเหนียวแน่นภายในกลุ่ม (Wheeler et al., 1989) และแบ่งแยกระหว่างกลุ่มตนและนอกกลุ่ม (Hofstede, 1980a) นอกจากนี้วัฒนธรรมคิรวมหมู่ทำให้เกิดความแตกต่างในเรื่องของความรู้สึกที่มีต่อคนในกลุ่มและนอกกลุ่ม (Earley, 1989; Triandis, Leung, Villareal, & Clack, 1985) ความสัมพันธ์ในที่ทำงานของบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรวมหมู่สูง จะเหนียวแน่นทั้งกับหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Bochner & Hesketh, 1994; Boyacigiller & Adler, 1991) และบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะเน้นความผูกพันกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าผูกพันกับตัวงาน (Bochner & Hesketh, 1994; Palich, Hom, & Griffeth, 1995) Clugston และคณะ (2000) ยืนยันแนวคิดดังกล่าว โดยพบว่าวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ ( $\beta = .30, p < .001$ ) และความผูกพันด้านต่อเนื้อ ( $\beta = .22, p < .01$ ) กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านต่อเนื้อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างในบุคคลที่มีคะแนนคติรวมหมู่สูงมาจากบรรทัดฐานทางศีลธรรมมากกว่าสิ่งที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Hofstede, 1980a) บุคคลในวัฒนธรรมคติรวมหมู่มีศีลธรรมและมีการระบุตัวตนทางสังคมกับองค์กร (Bochner & Hesketh, 1994) และมีแนวโน้มที่จะสร้างรูปแบบความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากกว่าความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านต่อเนื้อ Triandis และคณะ (1988a) อธิบายว่า ความผูกพันของวัฒนธรรมคติรวมหมู่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่ อันเนื่องมาจากความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีพื้นฐานมาจากศีลธรรมและหน้าที่ จากงานวิจัย Clugston และคณะ (2000) พบว่า วัฒนธรรมคติรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร ( $\beta = .14, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .16, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .18, p < .001$ ) จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคติรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ในงานศึกษาของ Clugston และคณะ (2000) พบว่าวัฒนธรรมคติรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .20, p < .01$ ) โดยให้เหตุผลว่า บุคคลในวัฒนธรรมคติรวมหมู่มักสร้างรูปแบบความผูกพันกับบุคคลในระดับเดียวกันก็จริง แต่ด้วยความใกล้ชิดที่บุคคลมีต่อหัวหน้างาน อาจทำให้บุคคลในวัฒนธรรมคติรวมหมู่สร้างความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและระบุหัวหน้างานเป็นสมาชิกภายในกลุ่มตนก็เป็นได้ จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคติรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน

สำหรับวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง นิยามของลักษณะความเป็นชายจะมีค่านิยมในเรื่องของการกล้าคิดกล้าแสดงออก ยึดหยัดในตน มีความแน่วแน่ ให้ความสำคัญในชื่อเสียง โดยไม่ใส่ใจผู้อื่น ส่วนลักษณะความเป็นหญิงจะเอื้ออาทรผู้อื่น และให้ความสำคัญในคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ (Hofstede, 1980a) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมุ่งเน้นไปที่การได้มาซึ่งเงินทอง สะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกับรางวัลจากภายนอก (O' Reilly & Chatman, 1986) Randall (1993) สนับสนุนแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายให้คุณค่ากับความผูกพันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ ส่วนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงเน้นไปที่ความผูกพันด้านจิตใจ จากแนวคิดจึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

## อิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรม

แม้ว่าจะมีงานวิจัยชี้ให้เห็นบทบาทของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมต่อการรับรู้ความยุติธรรม และเจตคติหรือพฤติกรรมองค์กร (e. g. Begley, Lee, Fang & Li, 2002; Lam, Schaubroeck & Aryee, 2002; Brockner et al., 2001) แต่มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาอิทธิพลกำกับของความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม ดังนี้

Brockner และคณะ (2001) ได้ศึกษาอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและความผูกพันกับองค์กร พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการและความผูกพันกับองค์กรซึ่งจะสูงในบุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำกว่ามากกว่าในบุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง

Clugston และคณะ (2000) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านมิติวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมคิรวมหมู่ วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย ว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในองค์กรหรือไม่ ซึ่งพบว่า มิติด้านวัฒนธรรมสามารถทำนายความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ได้ศึกษาอิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับหัวหน้างาน ซึ่งพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ได้นำเสนอทฤษฎีการผสมผสานระหว่างมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมและมิติด้านวัฒนธรรม (Integrating Theoretical Perspectives on Justice and Culture) อธิบายได้ว่า จุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับการพิจารณาว่าอิทธิพลของความยุติธรรมที่มีต่อเจตคติในการทำงานอาจแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละชาติ โดยพิจารณาไปที่การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานที่มีในองค์กรเป็นลำดับแรก โดยทฤษฎีนี้แบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่

1) The Instrumental Perspective 2) The Relational Perspective 3) The Moral Perspective และ 4) The Uncertainty Management Perspective (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001; Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001; van den Bos & Miedema, 2000)

1) มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน (The Instrumental Perspective) อธิบายได้ว่า บุคคลถูกเชื่อมโยงกับความยุติธรรม เนื่องจากว่าถูกกระตุ้นโดยผลประโยชน์ส่วนตัว (self-interest) โดยความยุติธรรมเป็นกลไกที่สำคัญสำหรับผลลัพธ์ (Adams,



1965; Blau, 1964; Foa & Foa, 1980; Foa & Foa, 1974; Homans, 1961, 1974; Thibaut & Walker, 1975, 1978) ในงานวิจัยของ Thibaut และ Walker (1975) เสนอว่า คนเราปรารถนาที่จะควบคุมกระบวนการตัดสินใจ เพราะว่าการควบคุมกระบวนการตัดสินใจสามารถให้ผลลัพธ์ด้านบวกในระยะยาว Colon (1993) พบว่า ผลตอบแทนที่น่าพึงปรารถนามีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ เช่น ผู้สมัครที่ได้รับคะแนนต่ำในการสอบคัดเลือกมีแนวโน้มที่จะมองว่าข้อสอบไม่มีความยุติธรรม (Ryan & McFarland, 1997) Grover (1991) พบว่าบุคคลที่ได้รับผลประโยชน์จากนโยบายการลาออกและเลี้ยงดูบุตรจะมีความพึงใจมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้รับผลประโยชน์จากนโยบายนี้ เห็นได้ว่าบุคคลจะตอบสนองในกระบวนการทางบวกก็ต่อเมื่อได้รับผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า อิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมต่อการรับรู้ความยุติธรรมและผลลัพธ์ จากมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน บุคคลให้ความสำคัญกับการได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม เนื่องจากว่าแรงจูงใจโดยผลประโยชน์ส่วนตัว มิติด้านวัฒนธรรมที่สามารถนำมาเชื่อมโยงการรับรู้ความยุติธรรมในมุมมองฐานะเป็นสิ่งตอบแทน ได้แก่ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและผลลัพธ์ นั่นคือ บุคคลจะสนใจว่าตนจะถูกปฏิบัติอย่างไร เพราะว่าคุณถูกกระตุ้นโดยผลประโยชน์ส่วนตัว บุคคลที่อยู่ในสังคมที่มีความเป็นปัจเจกบุคคลสูงมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตน ซึ่งถูกกระตุ้นโดยผลประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นลำดับแรก เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย จะแสดงการรับรู้ความยุติธรรมสูงกว่าวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ เช่น จีน สิงคโปร์ (Hofstede, 1980) ส่วนบุคคลที่อยู่ในสังคมวัฒนธรรมคตริรวมหมู่จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของกลุ่มเป็นลำดับแรก (Chen, Brockner, & Chen, 2002) ด้วยเหตุนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและผลลัพธ์ มีแนวโน้มที่จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนมิติด้านวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลสูงมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนปัจเจกบุคคลต่ำ

2) มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ (The Relational Perspective) เสนอว่า บุคคลถูกเชื่อมโยงกับความยุติธรรม เนื่องจากการได้รับความยุติธรรมเป็นตัวกำหนดตำแหน่งและสถานภาพภายในสังคมคตริรวมหมู่ ซึ่งเป็นสาเหตุของการเห็นคุณค่าในตนเอง (Lind, 1995; Tyler, DeGoe, & Smith, 1996; Tyler, 1997; Tyler & Lind, 1992) โมเดลทฤษฎีที่สนับสนุนมุมมองนี้ประกอบไปด้วย 3 โมเดล ได้แก่ โมเดลค่านิยมกลุ่ม (Group value model) (Lind & Tyler, 1988) โมเดลความสัมพันธ์ของอำนาจ (Relational model of authority) (Tyler & Lind, 1992) และโมเดลการมีส่วนร่วมในกลุ่ม (Group engagement model) ทั้ง 3 โมเดล เสนอว่า คนเราให้ความสนใจค่านิยมของกลุ่มและให้ความสำคัญต่อกลุ่มที่เราเกี่ยวข้องกับ ดังนั้น บุคคลจะให้ความสนใจในความยุติธรรม เพราะว่าการที่ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเชื่อมโยงไปถึงความรู้สึกของ

การเห็นคุณค่าในตนเอง (Cropanzano, Byrne, et al., 2001) แต่มีข้อสังเกตที่ว่า มุมมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์เมื่อเปรียบเทียบกับมุมมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทนจะมีความขัดแย้งกันในการอธิบายถึงบทบาทของวัฒนธรรมต่อการตอบสนองต่อการรับรู้ความไม่ยุติธรรม อธิบายได้ว่า มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม ถึงแม้ว่าการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมหรือไม่เท่าเทียมต่างก็แสดงถึงสถานะทางสังคม ด้วยเหตุนี้คนที่มีความค่านิยมวัฒนธรรมคิรวมหมู่สูงจะให้ความสำคัญ และตอบสนองมากกว่าในเรื่องของความยุติธรรม เนื่องจากลักษณะของวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ทางสังคมและมองหาความผูกพันทางสังคมเพื่อที่จะสร้างความหมายในชีวิตมากกว่าบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล (Schwartz, 1999) จะเห็นได้ว่า อิทธิพลของความยุติธรรมในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะมากกว่าวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลตามมุมมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ เนื่องจากว่าบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์

ถึงแม้ว่าจะมีความขัดแย้งในทิศทางของอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคิรวมหมู่ ตามมุมมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน และมุมมองการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ แต่มีงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) สนับสนุนมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน โดยพบว่า มิติด้านวัฒนธรรมคิรวมหมู่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและเจตคติการทำงาน (ความพึงพอใจในงานและความไว้วางใจในองค์การ) การรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่อเจตคติการทำงานสูงโดยพบในบุคคลที่มีค่านิยมทางวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลสูง (คิรวมหมู่ต่ำ) ด้วยเหตุนี้งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน มาทดสอบอิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันในองค์การ โดยทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ส่วนตัว จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานในงานวิจัย

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนือง และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีค่านิยมวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีค่านิยมวัฒนธรรมคิรวมหมู่สูง

อย่างไรก็ตาม มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์สามารถนำมาเชื่อมโยงถึงอิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง อธิบายได้ว่า บุคคลจะรับรู้ถึงความยุติธรรมโดยใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจของพวกเขากายในกลุ่ม คนที่อยู่ในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสำคัญต่อค่านิยมในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความยุติธรรม เพราะว่าความยุติธรรมให้ข้อมูลในเรื่องคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เป็น

เหตุผลที่ว่าบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะตอบสนองต่อการได้รับความไม่ยุติธรรม Hofstede (1980a) ได้อธิบายว่า บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายคือ กล้าแสดงออก มีความแน่วแน่ เน้นการได้มาซึ่งเงินและวัตถุสิ่งของ และไม่ใส่ใจผู้อื่นหรือคุณภาพชีวิต ส่วนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสำคัญกับความห่วงใยผู้อื่นและคุณภาพชีวิต การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

Randall (1993) สนับสนุนความเห็นที่ว่าค่านิยมในลักษณะความเป็นชายจะสนับสนุนความผูกพันที่มีการคาดการณ์ไว้ ตรงกันข้ามกับค่านิยมในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงนำไปสู่ความผูกพันด้านจิตใจ งานวิจัยของ Ren (2007) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนของพนักงานต่อความไว้วางใจต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกภายในกลุ่มพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง

ตามทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ ในงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) พบว่า อิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความยุติธรรมมีอิทธิพลต่ำกว่าในหมู่พนักงานที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูงเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานมีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่ศึกษาวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่องทั้งกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง

3) มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะการจัดการความไม่แน่นอน (The Uncertainty Management Perspective) บุคคลถูกเชื่อมโยงกับความยุติธรรม เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) บุคคลมีความต้องการโดยกำเนิดสำหรับความแน่นอนและสามารถที่จะทำนายได้
- 2) การรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานจะจัดหาข้อมูลที่สามารถลดความไม่แน่นอนลงได้

(Lind & van den Bos, 2002; van den Bos & Miedema, 2000)

ดังนั้น คนเราจะให้ความสนใจที่ว่าเราถูกปฏิบัติจากผู้อื่นอย่างยุติธรรมอย่างไร เพราะว่าการรับรู้ความยุติธรรมถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับเราที่จะจัดการกับความไม่แน่นอนที่เรากำลังเผชิญอยู่ นั่นคือ บุคคลจะตอบสนองทางบวกต่อความยุติธรรม เพราะการรับรู้ความยุติธรรมสามารถลดความไม่แน่นอนลงได้หรืออย่างน้อยที่สุดสามารถบรรเทาความรู้สึกอึดอัดที่เชื่อมโยงกับความไม่แน่นอนลงได้ (Elovainio et al., 2005; van den Bos, Wilke, & Lind, 1998) ในทางตรงกันข้าม คนเราจะตอบสนองทางลบต่อความไม่ยุติธรรม เพราะว่าการรับรู้ความไม่ยุติธรรม

สามารถสร้างความไม่แน่นอนได้ งานวิจัยของ Reb, Goldman, Kray, และ Cropanzano (2006) ให้เหตุผลว่า การรับรู้ความไม่ยุติธรรม เช่น ความไม่ยุติธรรมด้านกระบวนการ สามารถเพิ่มความไม่แน่นอนโดยการลดอิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจลงได้ คนเราจะตอบสนองทางบวกต่อความยุติธรรมและตอบสนองทางลบต่อความไม่ยุติธรรม เพราะว่าความยุติธรรมสามารถลดความไม่แน่นอนลงได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับ ความไม่ยุติธรรมสามารถเพิ่มความไม่แน่นอนได้

ตามที่กล่าวมาข้างต้น คนในประเทศที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มีแนวโน้มที่จะเป็นคนก้าวร้าว เจ้าอารมณ์และไม่อดทนต่อความไม่แน่นอนเมื่อเปรียบเทียบกับคนในประเทศที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (Vitell, Nwachukwu, & Barnes, 1993)

ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวโน้มเป็นไปได้ที่ว่า คนในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมีแนวโน้มที่จะไวต่อการตอบสนองต่อความยุติธรรม เพราะว่าความไม่ยุติธรรมสามารถเพิ่มความไม่แน่นอน อธิบายได้ว่า ความต้องการสำหรับการลดความไม่แน่นอนลงเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับคนที่มาจากวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

Hofstede (1980a) กล่าวไว้ว่า เนื่องจากบุคคลในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะมองหาอาชีพที่มั่นคง กฎระเบียบที่เป็นทางการและหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คนเหล่านี้จึงมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงานค่อนข้างยาวนานกว่าและมีเจตนาในการละทิ้งองค์การน้อยกว่า งานวิจัยของ Chew และ Putti (1995) ยืนยันตามแนวคิดดังกล่าวของ Hofstede (1980a) โดยแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการชาวสิงคโปร์เชื้อสายจีนที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่าและมีเจตนาที่จะลาออกน้อยกว่า การค้นพบนี้ได้แสดงให้เห็นถึงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งงานและเจตนาที่จะลาออกค่อนข้างมีสหสัมพันธ์สูงกับอายุ และอายุกับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งงานมีการเชื่อมโยงทางบวกกับความผูกพันด้านต่อเนื่อง (Mathieu & Zajac, 1990)

Chew และ Putti (1995) พบว่าบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงจะหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เพราะว่าความกลัวของพวกเขาต่อการรับผิดชอบและกลัวต่อความล้มเหลว จึงเป็นผลให้เกิดการรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยของบุคคลในปัจจุบันที่เป็นอยู่เชื่อมโยงกับความกลัวที่จะล้มเหลวสำหรับที่จะเสี่ยงในการจ้างงานในอื่นๆ

ดังนั้น วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนปรากฏให้เห็นถึงการสนับสนุนในเรื่องความผูกพันด้านต่อเนื่องบนพื้นฐานของการคาดการณ์ของบุคคลในเรื่องของการสูญเสียหรือกลัวที่จะสูญเสียสำหรับการละทิ้ง

ตามทฤษฎีนี้ในงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) พบว่า อิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความยุติธรรมมีอิทธิพลสูงในหมู่พนักงานที่มาจากวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

นอกจากนี้งานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่า วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

4) มุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในด้านศีลธรรม (The Moral Perspective) เนื่องมาจากการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรมถือว่าเป็นการละเมิดบรรทัดฐานสากลของจริยธรรมและศีลธรรม (Folger, 1998, 2001) ตามทฤษฎีเกี่ยวกับการรู้คิด (Cognitions Theory) (Folger, 1986a, 1986b, 1987, 1993) ซึ่งให้ความสำคัญต่อมุมมองทางด้านศีลธรรม ตามที่ Folger, Cropanzano, และ Goldman (2005) ได้กล่าวว่า คนเราจะตัดสินความไม่ยุติธรรมโดยผ่านกระบวนการความคิดที่ต่อต้านข้อเท็จจริง 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ผลลัพธ์ที่ดีกว่าจะสามารถเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีตัวเลือกหรือไม่
- 2) ผู้ละเมิดจะสามารถปฏิบัติตัวให้แตกต่าง เพื่อหลีกเลี่ยงการนำไปสู่ผลลัพธ์ทางลบได้หรือไม่
- 3) ผู้ละเมิดควรจะปฏิบัติตัวในทางที่สอดคล้องกับศีลธรรมได้หรือไม่

ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ มีความเกี่ยวข้องกับความยุติธรรมในเรื่องของศีลธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อที่ 3 อธิบายได้ว่า บุคคลจะให้ความสำคัญกับความยุติธรรมไม่เพียงแคในความหมายของสิ่งตอบแทนหรือความสัมพันธ์แต่ยังคำนึงถึงว่าบุคคลถูกปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมหรือไม่ (Folger & Skarlicki, 2008)

จากที่กล่าวมาทฤษฎีนี้นำไปสู่การทำนายที่ว่า การตอบสนองต่อการได้รับความยุติธรรมจะมีอิทธิพลค่อนข้างสูงในบุคคลที่มาจากประเทศที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ อธิบายได้ว่า บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมที่มีระยะห่างอำนาจสูงจะประพฤติตัวอ่อนน้อมต่อหัวหน้างาน ในวัฒนธรรมที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง บุคคลจะคาดหวังผู้ที่มีสถานภาพสูงกว่าจะมีอำนาจเด็ดขาด ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องจงรักภักดีและยอมตามผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเพื่อแลกเปลี่ยนสำหรับการได้มาซึ่งการปกป้องและการสนับสนุนจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า

ในงานวิจัยของ Vitell และคณะ (1993) ให้เหตุผลไว้ว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง การกระทำของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าจะไม่เป็นที่สงสัยในเรื่องพื้นฐานด้านศีลธรรม คนในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามอำนาจและการได้รับการปฏิบัติจากบุคคลที่มีสถานภาพสูงกว่าว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องของรองธรรม (James, 1992; Tyler, Lind, & Huo, 1995)

งานวิจัยจำนวนมาก (เช่น Lam et al., 2002; Tyler, Lind & Huo, 2000) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและการตอบสนองของพนักงาน (เช่น ความพึงพอใจในงาน) มีขนาดค่อนข้างสูงในพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ ตามทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในด้านศีลธรรม

Bochner และ Hesketh (1994) อธิบายว่า ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าจะมองว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีฐานะที่ต่ำกว่า ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับขามองหาการแลกเปลี่ยนในเรื่องของความปลอดภัยและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจมากกว่าเรื่องของการพัฒนาตัวตน (McGregor, 1960) สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าคนที่อยู่ในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะยอมรับลำดับชั้น คือ อ่อนน้อมต่อผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า และยอมรับสถานะทางสังคมของพวกเขา (Bochner & Hesketh, 1994; Wheeler et al., 1989) ซึ่งจะสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่องจากบงการ อธิบายได้ว่า พนักงานในฐานะที่อยู่บนพื้นฐานของความกลัวการสูญเสียสภาพทางเศรษฐกิจหรือการมีทางเลือกเกี่ยวกับงานไม่มากนักในสังคมที่มีระยะห่างอำนาจแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานของการพึ่งพาอาศัยกัน ด้วยวิธีที่บุคคลจะต้องอยู่ เนื่องจากความเชื่อว่าการอยู่ในฐานะของผู้ใต้บังคับบัญชาในสังคมและการมีตัวเลือกน้อยในที่อื่นๆ (Bochner & Hesketh, 1994; Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980a) ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบการพึ่งพาอาศัยกันที่ปรากฏอยู่ในองค์กร (Hofstede, 1980a) รวมถึงหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Bochner & Hesketh, 1994)

Chew และ Putti (1995) พบว่า บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงรับรู้ถึงความผูกพันในหน้าที่และความจงรักภักดีในทุกๆ ความสัมพันธ์ แนวความคิดของหน้าที่และความจงรักภักดีที่ค่อนข้างเข้มแข็ง อธิบายได้ว่า บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะมีความผูกพันด้านบรรทัดฐานรวมอยู่ด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจจึงถูกคาดหวังว่าสัมพันธ์สูงกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านต่อเนื่องและความผูกพันด้านบรรทัดฐานทั้งกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมถึงในงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและเจตคติการทำงานสูง โดยพบในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง เป็นเพราะว่าบุคคลที่อยู่ในประเทศที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะต้องพึ่งพาอาศัยคนที่มีความอำนาจเหนือกว่า จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร

หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีความแตกต่างด้านมิติทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ โดยในการวิจัยนี้ศึกษาในกลุ่มพนักงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจในองค์การไทย ด้วยการขอให้ตอบแบบสอบถาม

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม

ตัวแปรกำกับ ได้แก่ มิติด้านวัฒนธรรม จำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ

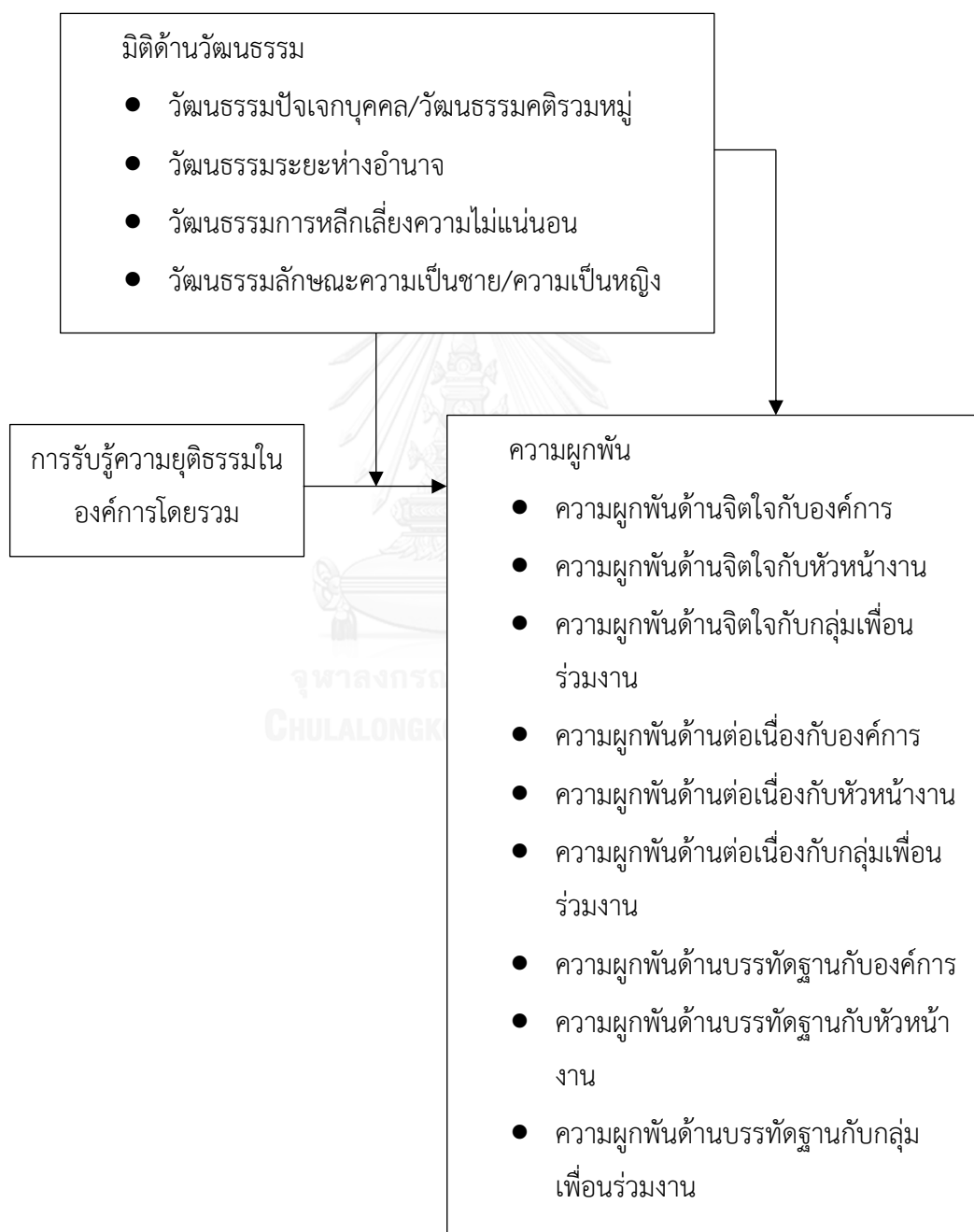
- 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่
- 2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ
- 3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
- 4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพัน จำแนกออกเป็น 9 ด้าน คือ

- 1) ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ
- 2) ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน
- 3) ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์การ
- 5) ความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน
- 6) ความผูกพันด้านต่อเนืองกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- 7) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ
- 8) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน

## 9) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

## กรอบแนวคิดที่พัฒนาเป็นโมเดลงานวิจัย





## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านต่อเนื่อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

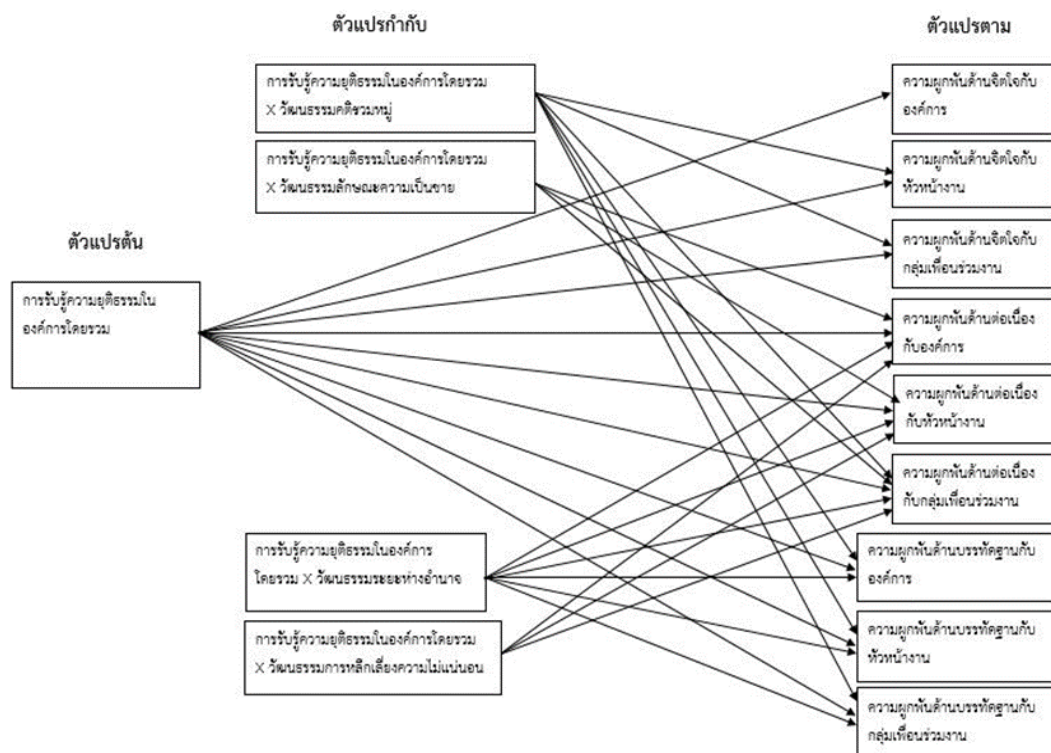
สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อก และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูง

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง

สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องจาก และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง

ผู้วิจัยขอสรุปสมมติฐานดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพ 1 แผนภาพแสดงสมมติฐานข้อที่ 1-14

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าเขาถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมอย่างไรในขณะที่เขาปฏิบัติงาน

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม หมายถึง การใช้ข้อมูลในแต่ละด้านของมิติความยุติธรรมที่มีอยู่มาสร้างเป็นรูปแบบการรับรู้แบบองค์รวม ถูกสร้างขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงที่ต้องทำการตัดสินใจ ผ่านวิธีลัดทางปัญญา เพื่อเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับความยุติธรรมที่สมบูรณ์และแม่นยำมากขึ้น และความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Lind, 2001a)

ในงานวิจัยนี้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวม เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 หมายถึง “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ไปถึง 5 หมายถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ประกอบไปด้วยข้อกระทง จำนวน 6 ข้อ โดยจำแนกการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมจากประสบการณ์ส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ และการประเมินความยุติธรรมผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น จำนวน 3 ข้อ

ความผูกพัน หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงการอุทิศตนและความรับผิดชอบที่มีต่อเป้าหมาย ได้แก่ องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้แบ่งความผูกพันออกเป็น 9 ด้าน ตามแนวคิดของ Clugston และคณะ (2000) ซึ่งพัฒนามาจากโมเดลความผูกพันของ Meyer และ Allen (1991) โดยแบ่งความผูกพันในแต่ละด้านต่อ 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน)

1) ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกชอบพอทางอารมณ์ของพนักงาน ที่ต้องการระบุตัวตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมถึงต้องการมีส่วนร่วมกับองค์การและบุคคลเป้าหมาย ซึ่งในงานวิจัยนี้แบ่งความผูกพันด้านจิตใจออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน และความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2) ความผูกพันด้านต่อเนื่อง หมายถึง การพิจารณาวิเคราะห์ใคร่ครวญและอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนและอ้างอิงถึงต้นทุนที่เชื่อมโยงกับการละทิ้งองค์การ ความผูกพันที่เป็นผลมาจากการรับรู้ถึงสิ่งที่อาจสูญเสียไปหากออกจากองค์การ เช่น สูญเสียบำนาญ สถานะภาพ ความอาวุโส ซึ่งในงานวิจัยนี้แบ่งความผูกพันด้านต่อเนื่องออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน และความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานที่จะอยู่กับองค์การ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาหน้าที่ ความจงรักภักดีหรือข้อผูกมัด ความรู้สึกของความจงรักภักดีทำให้บุคคลรู้สึกราวกับเขาควรจะต้องอยู่เพื่อผูกพันต่อความสัมพันธ์ เพราะว่ามันเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่จะต้องทำ ซึ่งใน

งานวิจัยนี้แบ่งความผูกพันด้านบรรทัดฐานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ในงานวิจัยนี้ ความผูกพัน หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปถึง 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบ่งออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับหัวหน้างาน ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

มิติด้านวัฒนธรรมจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Hofstede (1980)

1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคิรวมหมู่ บุคคลในวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลให้ความสำคัญกับสิทธิส่วนบุคคล มุ่งความสำเร็จของตนเอง บุคคลจะเป็นอิสระจากกลุ่ม และพวกเขาให้ความสำคัญกับเป้าหมายของตนเองเป็นลำดับแรก พฤติกรรมของพวกเขาถูกกำหนดโดยเจตคติของบุคคลมากกว่าบรรทัดฐานของกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะให้คุณค่ากับกลุ่ม เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จะมีลักษณะพึ่งพาอาศัยกลุ่มทางสังคมของพวกเขาและให้ความสนใจกับกลุ่มเป็นลำดับแรกมากกว่าสนใจในตัวเอง

2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความมีอำนาจ ความยิ่งใหญ่ บุคคลในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจจะยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันและการแบ่งลำดับชั้น มีแนวโน้มที่จะอ่อนน้อมยอมตามและเชื่อฟังบุคคลที่มีอำนาจเหนือกว่า และมักพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าอยู่เสมอ

3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง รูปแบบวัฒนธรรมที่ชื่นชอบความชัดเจน หลีกเลี่ยงความคลุมเครือหรือสถานการณ์ที่นำไปสู่ความเสี่ยง บุคคลที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักจะมองหาอาชีพที่มั่นคง มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบในการดำเนินงาน พวกเขาจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงานที่มั่นคงยาวนาน และมีเจตนาในการละทิ้งองค์การค่อนข้างต่ำ

4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย บุคคลจะมีลักษณะยึดมั่นในตนเอง กล้าคิดกล้าทำ มีความทะเยอทะยาน เน้นการแข่งขันสูง และมุ่งหวังความสำเร็จในชื่อเสียงเงินทองโดยไม่ใส่ใจผู้อื่น ซึ่งตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใส่ใจในคุณภาพชีวิตของผู้อื่น เอื้ออาทรและมักห่วงใยผู้อื่นอยู่เสมอ

ในงานวิจัยนี้ มิติด้านวัฒนธรรม หมายถึง คะแนนที่ได้จากมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปถึง 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่ 2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ 3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และ 4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/วัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง

### ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1) ต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับงานวิจัยความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมโดยศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีความแตกต่างด้านมิติทางวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ
- 2) ในทางปฏิบัติ ผลงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันย่อมตอบสนองต่อความยุติธรรมแตกต่างกัน เช่น บุคคลที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง (มุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความเอื้ออาทรใส่ใจในผู้อื่น) เมื่อได้รับรู้ว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีแนวโน้มเกิดความผูกพันด้านจิตใจ (รู้สึกผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร) ดังนั้น หากฝ่ายบริหารต้องการให้บุคคลที่มีวัฒนธรรมดังกล่าวเกิดความผูกพัน ควรเน้นไปที่ความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งอาจทำได้โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับเป้าหมายองค์กร ในขณะที่บุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง (ยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน มักพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าอยู่เสมอ) เมื่อรับรู้ว่าตนถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมก็จะยังมีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เพราะรู้สึกว่าตนต้องตอบแทนองค์กรหรือบุคคลเป้าหมาย ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมให้มีการสนับสนุนระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เพื่อส่งผลให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี
- 3) สามารถนำมาตรที่แปลเป็นภาษาไทยที่ผ่านการตรวจสอบความตรงแล้วในงานวิจัยนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรไทย ในด้านการวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และการวัดความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

## บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติด้านวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานประจำทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ในองค์การไทย ทั้งเพศชายและหญิง และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 360 คน โดยองค์การที่ยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 18 องค์การ แบ่งออกเป็นภาครัฐ 5 องค์การ มีจำนวนพนักงานที่เข้าร่วม 152 คน ภาคเอกชน 9 องค์การ มีจำนวนพนักงานที่เข้าร่วม 99 คน และภาครัฐวิสาหกิจ 4 องค์การ มีจำนวนพนักงานที่เข้าร่วม 109 คน ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenient Sampling) มาทำการตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย มาตรการวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวม (Ambrose & Schminke, 2009) มาตรการวัดความยุติธรรมในที่ทำงาน (Colquitt, 2001) มาตรการวัดความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Clugston et al., 2000) และมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม (Dorfman & Howell, 1988)

ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power version 3.1 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009; Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) โดยคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างบนพื้นฐานของค่าสถิติ ประกอบด้วย

1) ขนาดอิทธิพล (Effect size) ซึ่งคำนวณจากสูตร  $f^2 = R^2 / 1 - R^2$  ดังนั้นผู้วิจัยได้อ้างอิงงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ที่พบอิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การและเจตคติต่อการทำงาน โดยนำค่า  $R^2$  เท่ากับ .04 ที่ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ของตัวแปรความพึงพอใจในงานมาใช้ เนื่องจากว่าตัวแปรนี้มีความใกล้เคียงกับตัวแปรความผูกพันที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา

2) กำหนดระดับนัยสำคัญ (Alpha level) ที่ .05

3) ระดับพลัง (Power level) ที่ .80 ซึ่งเป็นระดับมาตรฐาน

4) จำนวนตัวแปรทำนายที่กำหนดไว้ที่ 5 ซึ่งได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคติมรรวมหมู่ วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง

โดยกำหนดรูปแบบสถิติเป็น  $F$  test แบบ Linear multiple regression: Fixed model,  $R^2$  increase เมื่อนำค่าทั้งหมดมาคำนวณด้วยกันแล้ว จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน แต่เพื่อความสมบูรณ์ในการเก็บข้อมูลจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้คือ 360 คน จากนั้นผู้วิจัยได้คำนวณหาค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่อหาค่าผิดปกติเชิงพหุหรือค่าสุดโต่งของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยค่า Mahalanobis ที่มากกว่า  $\chi^2(14) = 36.123$  ที่ระดับ  $p < .001$  ถือว่าเป็นค่าผิดปกติเชิงพหุ พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ที่มีค่าผิดปกติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 16 คนนี้ออกจากการวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่างๆ เหลือกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 344 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ (demographic data) ได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงานในสังกัด ตำแหน่ง ประเภทอุตสาหกรรม รายได้ต่อเดือน ลักษณะงานที่ทำ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในอาชีพ
- 2) มาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม (Overall Organizational Justice) ของ Ambrose และ Schminke (2009)
- 3) มาตรการความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ของ Clugston และคณะ (2000)
- 4) มาตรการมิติด้านวัฒนธรรม ของ Dorfman และ Howell (1988)

### การเตรียมเครื่องมือวิจัย

#### การแปลมาตรวัด

Brislin (1980) เสนอวิธีการนำมาตรในภาษาต่างประเทศมาใช้ด้วยวิธีการแปลภาษาสำหรับงานวิจัยข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural research) ขั้นตอนการทำคือ ผู้วิจัยนำมาตรต้นฉบับในภาษาอังกฤษมาแปลเป็นภาษาไทย หลังจากนั้นส่งให้ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบเพื่อแปลมาตรกลับไปเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง

จากนั้นนำมาตรที่ได้จากการแปลจากภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษมาเปรียบเทียบกับมาตรภาษาอังกฤษตัวต้นฉบับโดยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านภาษา จำนวน 10 ท่าน ซึ่งจำแนกการเปรียบเทียบออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การเปรียบเทียบทางด้านการใช้คำ (wordings) และด้าน

ความหมาย (interpretation) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินว่าเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดบนมาตรา  
ประมาณค่า 7 ช่วงคะแนน “1 = ไม่สามารถเทียบเคียงกันได้เลย” จนถึง “7 = สามารถเทียบเคียง  
กันได้เป็นอย่างดี” โดยข้อกระทงที่มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 5 จึงสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูล  
(Sperber, 2004)

## ขั้นตอนการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

### 1. มาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม

มาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ของ Ambrose และ Schminke (2009)  
โดยพัฒนามาตรมาจาก Lind (2001a) และ Colquitt และ Shaw (2005) โดยให้ผู้ตอบประเมินว่า  
เห็นด้วยกับแต่ละข้อความมากน้อยเพียงใดบนมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ดังตารางที่ 1  
ตาราง 1

มาตราประมาณค่า 5 ระดับของมาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม

ระดับ	ความหมาย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยข้อกระทง จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อกระทงทางบวก 4 ข้อ และข้อ  
กระทงทางลบ 2 ข้อ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .93 (Ambrose &  
Schminke, 2009) โดยมาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมนี้ประเมินการรับรู้ความ  
ยุติธรรมจากประสบการณ์ส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ (เช่น โดยรวมแล้วองค์การของฉันปฏิบัติต่อฉัน  
อย่างยุติธรรม) และประเมินการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมขององค์การผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น  
จำนวน 3 ข้อ (เช่น คนส่วนใหญ่ที่ทำงานที่นี่กล่าวว่าพวกเขาถูกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม)



### ขั้นตอนการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม

1.1 ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงจากมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ของ Ambrose และ Schminke (2009) จำนวน 6 ข้อเป็นภาษาไทย จากนั้นส่งให้ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบเพื่อแปลมาตรกลับไปเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง

1.2 นำมาตรที่แปลกลับเป็นภาษาอังกฤษไปเทียบเคียงกับมาตรภาษาอังกฤษต้นฉบับ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา จำนวน 10 ท่าน ประเมินว่าทั้งสองฉบับมีความเหมือนกันในภาษาและความหมายมากน้อยเพียงใด พบว่าข้อกระทงทุกข้อมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 5 จึงนำข้อกระทงจำนวน 6 ข้อไปใช้วิเคราะห์ (ดูในภาคผนวก ก)

1.3 ผู้วิจัยนำมาตรฉบับภาษาไทย ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 225 คน ผู้วิจัยนำข้อกระทง 6 ข้อ ของมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมาวิเคราะห์ข้อกระทง โดยทดสอบด้วยสถิติที ( $t$ -test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำ โดยกลุ่มสูง คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อกระทงทั้ง 6 ข้อ มีค่าเฉลี่ยรายข้อแตกต่างกันระหว่างกลุ่มสูงต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบค่าสถิติที มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตร (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยคัดเลือกเก็บข้อกระทงไว้เฉพาะข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่า  $r$  วิกฤติ ( $r = .111, df = 223, p < .05$ ) พบว่าทุกข้อกระทงผ่านเกณฑ์ทดสอบ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) หลังจากนั้นนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยง โดยมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .92 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

1.5 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงมาวิเคราะห์ความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (construct validity) ของมาตรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่า โมเดลการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index; CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index; GFI) เท่ากับ .99 และค่ารากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA) เท่ากับ .00 แสดงว่ามาตรมีความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (Laschinger, Almost, & Tuer-Hodes, 2003) ( $\chi^2 / df = .242, df = 7, CFI = 1.00, GFI = .99$  &  $RMSEA = .00$ ) โดยมีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .66 ถึง .88

1.6 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงมาวิเคราะห์ความตรงร่วมสมัย (concurrent validity) กับมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในที่ทำงานของ Colquitt (2001) ซึ่งได้แปลเป็นภาษาไทยโดยวิธี Back-translation และนำไปตรวจสอบความตรงเชิงภาวะสันนิษฐานในกลุ่มตัวอย่างคนทำงานในองค์การไทยจำนวน 480 คน ในการศึกษาครั้งที่ 1 และ จำนวน 242 ในการศึกษาครั้งที่ 2 โดย Jarunratanakul (2003) ซึ่งเป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน โดยประเมินระดับความรู้สึกเห็นด้วยจาก 1 = น้อยมาก จนไปถึง 5 = มากอย่างยิ่ง ประกอบไปด้วยข้อกระทง จำนวน 20 ข้อ แบ่งตามองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) จำนวน 7 ข้อ (เช่น กระบวนการเหล่านั้นถูกใช้อย่างคงเส้นคงวา) คำว่า “กระบวนการ” หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่หัวหน้าคนปัจจุบันของท่านใช้ตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive justice) จำนวน 4 ข้อ (เช่น ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับงานที่คุณทำเสร็จ) ส่วนคำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง ผลลัพธ์ที่ท่านได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal justice) จำนวน 4 ข้อ (เช่น หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างไรให้เกียรติ) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational justice) จำนวน 5 ข้อ (เช่น หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน) จากงานวิจัยระยะยาวของ Jarunratanakul (2003) พบว่า โมเดลความยุติธรรม 4 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีค่า model fit อยู่ในเกณฑ์ที่ดีที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $\Delta\chi^2_{(18)} = 117.78, p < .01$  ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 1 ( $N = 480$ ) และ  $\Delta\chi^2_{(18)} = 49.05, p < .01$  ในการเก็บข้อมูลครั้งที่ 2 ( $N = 242$ ) ( $\chi^2 / df = 2.81, df = 146, CFI = .96$  &  $RMSEA = .06$  ในครั้งที่ 1 และ  $\chi^2 / df = 2.29, df = 146, CFI = .95$  &  $RMSEA = .07$  ในครั้งที่ 2) ผลการวิเคราะห์ความตรงร่วมสมัย โดยการนำมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมาหาสหสัมพันธ์กับมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในที่ทำงาน พบว่า มาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับมาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในที่ทำงาน ( $r(221) = .62, p < .01$ , หนึ่งหาง )

## 2. มาตรการวัดความผูกพัน

มาตรการวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ของ Clugston และคณะ (2000) ซึ่งพัฒนามาจาก Meyer และ Allen (1991) โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน ดังตารางที่ 2

ตาราง 2

มาตรประมาณค่า 5 ระดับของมาตรการวัดความผูกพัน

ระดับ	ความหมาย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยข้อกระทง จำนวน 45 ข้อ แบ่งเป็น 3 ด้าน (ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านต่อเนื้อเรื่อง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน) แต่ละด้านแบ่งออกเป็นอีก 3 ด้านย่อย ตามเป้าหมายของความผูกพัน (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) รวม 9 ตัวแปรตาม ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลือในอาชีพของฉันกับองค์กรนี้” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับ เท่ากับ .85 (Clugston et al., 2000)

2) ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันมีความสุขมาก ที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับหัวหน้าปัจจุบันของฉัน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .88 (Clugston et al., 2000)

3) ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉัน ทำงานกับเพื่อนร่วมงานปัจจุบันของฉัน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .87 (Clugston et al., 2000)

4) ความผูกพันด้านต่อเนื้อเรื่องกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “การลาออกจากองค์กรในอนาคตอันใกล้อาจส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .88 (Clugston et al., 2000)

5) ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “การละทิ้งจากหัวหน้าของฉันทันใดในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .81 (Clugston et al., 2000)

6) ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “การละทิ้งจากเพื่อนร่วมงานของฉันทันใดในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .88 (Clugston et al., 2000)

7) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อองค์กรที่ตนทำงาน” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .80 (Clugston et al., 2000)

8) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อหัวหน้าของตนเสมอ” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .78 (Clugston et al., 2000)

9) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อเพื่อนร่วมงานของตนเสมอ” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .77 (Clugston et al., 2000)

อีกทั้งยังพบว่าโมเดลความผูกพันแบบ 9 องค์ประกอบตามต้นฉบับ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index; CFI) เท่ากับ .90, ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of Fit Index; GFI) เท่ากับ .81, และค่ารากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA) เท่ากับ .06 (Clugston et al., 2000)

### ขั้นตอนการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดความผูกพัน

2.1 ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงจากมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ของ Clugston และคณะ (2000) จำนวน 45 ข้อ จากนั้นส่งให้ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบเพื่อแปลมาตรกลับไปเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง

2.2 นำมาตรที่แปลกลับเป็นภาษาอังกฤษไปเทียบเคียงกับมาตรภาษาอังกฤษต้นฉบับ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา จำนวน 10 ท่าน ประเมินว่าทั้งสองฉบับมีความเหมือนกันในภาษาและความหมายมากน้อยเพียงใด พบว่าข้อกระทงทุกข้อมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 5 จึงนำข้อกระทงจำนวน 45 ข้อไปใช้วิเคราะห์ (ดูในภาคผนวก ข)

2.3 ผู้วิจัยนำมาตรฉบับภาษาไทย ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 225 คน ผู้วิจัยนำข้อกระทง 45 ข้อ ของมาตรวัดความผูกพัน มาวิเคราะห์ข้อกระทง โดย

ทดสอบด้วยสถิติที (t-test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำ โดยกลุ่มสูง คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อกระทงทั้ง 45 ข้อ มีค่าเฉลี่ยรายข้อแตกต่างกันระหว่างกลุ่มสูงต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.4 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบค่าสถิติที มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตร (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยคัดเลือกเก็บข้อกระทงไว้เฉพาะข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่า  $r$  วิฤติ ( $r = .111, df = 223, p < .05$ ) พบว่าทุกข้อกระทงผ่านเกณฑ์ทดสอบ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข) หลังจากนั้นนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยง โดยมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' s alpha coefficient) รวมเท่ากับ .95 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ข) โดยแบ่งออกเป็น 9 ตัวแปรตามดังนี้

- 1) ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .81
- 2) ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .87
- 3) ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .79
- 4) ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .70
- 5) ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .82
- 6) ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .88
- 7) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .77
- 8) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84
- 9) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .81

2.5 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงมาวิเคราะห์ความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (construct validity) ของมาตรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่าโมเดลความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อกและด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานแบบ 9 องค์ประกอบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 / df = 1.28, df = 793, p = .00, CFI = .96$  &  $RMSEA = .04$ ) มีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .39 ถึง .93 โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของข้อมูลเชิงประจักษ์กับ

โมเดลแบบ 3 องค์ประกอบ เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์เปรียบเทียบ หรือค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรก (nested chi-square) พบว่าโมเดล 9 องค์ประกอบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าโมเดล 3 องค์ประกอบ ดังแสดงในตารางที่ 3

ตาราง 3

การเปรียบเทียบค่าสถิติไค-สแควร์สอดแทรกของมาตรวัดความผูกพัน

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	p	GFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
โมเดล 3 องค์ประกอบ	2199.01	910	2.42	.00	.68	.78	.08	$\Delta\chi^2_{(117)}=1184.37^{***}$
โมเดล 3 องค์ประกอบ	2127.42	909	2.34	.00	.68	.79	.07	$\Delta\chi^2_{(116)}= 1112.78^{***}$
โมเดล 9 องค์ประกอบ	1014.64	793	1.28	.00	.84	.96	.04	

\*\*\*  $p < .001$

หมายเหตุ \* โมเดล 3 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็นความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านต่อเนื่องและความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

\*\* โมเดล 3 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็นความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

### 3. มาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

มาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม ซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Hofstede (1980b) ต่อมา Dorfman และ Howell (1988) ได้นำมาตรนี้มาพัฒนาต่อ โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน ดังตารางที่ 4

มาตรประมาณค่า 5 ระดับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

ระดับ	ความหมาย
1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	ไม่เห็นด้วย
3	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
4	เห็นด้วย
5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

มาตรวัดนี้ประกอบไปด้วยข้อกระทง จำนวน 22 ข้อ แบ่งตามมิติด้านวัฒนธรรมออกเป็น 4 ตัวแปรกำกับ ดังนี้

1.) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริวมหมู่ (Individualism/Collectivism) จำนวน 6 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญกว่าความสำเร็จของบุคคล” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .77 (Dorfman & Howell, 1988)

2.) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (Power distance) จำนวน 6 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “มันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะใช้อำนาจหน้าที่ในการรับมือกับลูกน้อง” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .70 (Dorfman & Howell, 1988)

3.) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “ผู้จัดการคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งและขั้นตอนอย่างใกล้ชิด” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .81 (Dorfman & Howell, 1988)

4.) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง (Masculinity/Femininity) จำนวน 5 ข้อ ตัวอย่างข้อกระทง “การมีอาชีพที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญสำคัญสำหรับผู้ชาย” ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .86 (Dorfman & Howell, 1988)

### ขั้นตอนการพัฒนาและการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

3.1 ผู้วิจัยได้แปลข้อกระทงจากมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรมของ Dorfman และ Howell (1988) จำนวน 22 ข้อ จากนั้นส่งให้ผู้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบเพื่อแปลมาตรกลับไปเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง

3.2 นำมาตรที่แปลกลับเป็นภาษาอังกฤษไปเทียบเคียงกับมาตรภาษาอังกฤษต้นฉบับ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา จำนวน 10 ท่าน ประเมินว่าทั้งสองฉบับมีความเหมือนกันในภาษาและความหมายมากน้อยเพียงใด พบว่าข้อกระทงทุกข้อมีค่าเฉลี่ยมากกว่า 5 จึงนำข้อกระทงจำนวน 22 ข้อไปใช้วิเคราะห์ (ดูในภาคผนวก ค)

3.3 ผู้วิจัยนำมาตรฉบับภาษาไทย ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 225 คน ผู้วิจัยนำข้อกระทง 22 ข้อ ของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม มาวิเคราะห์ข้อกระทง โดยทดสอบด้วยสถิติที (t-test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญของผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มสูงกลุ่มต่ำ โดยกลุ่มสูง คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมมากกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 73 และกลุ่มต่ำ คือ ผู้ที่ได้คะแนนร่นน้อยกว่าหรือเท่ากับเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้อกระทงทั้ง 22 ข้อ มีค่าเฉลี่ยรายข้อแตกต่างกันระหว่างกลุ่มสูงต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบค่าสถิติที มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ ในมาตร (Corrected Item-Total Correlation: CITC) โดยคัดเลือกเก็บข้อกระทงไว้เฉพาะข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่าค่า  $r$  วิฤติ ( $r = .111, df = 223, p < .05$ ) พบว่าทุกข้อกระทงผ่านเกณฑ์ทดสอบ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค) หลังจากนั้นนำมาคำนวณหาค่าความเที่ยง โดยมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .80 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตินิยมหมู่ จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .74
- 2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .76
- 3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .85
- 4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ .84

3.5 นำข้อกระทงที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงมาวิเคราะห์ความตรงเชิงภาวะสันนิษฐาน (construct validity) ของมาตรด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่าโมเดลมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตินิยมหมู่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 / df = 1.19, df = 6, p = .31, GFI = .99, CFI = .99$  &  $RMSEA = .03$ ) มีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .38 ถึง .70
- 2) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 / df = 1.93, df = 7, p = .06, GFI = .97, CFI = .97$  &  $RMSEA = .06$ ) มีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .31 ถึง .70
- 3) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 / df = 2.64, df = 4, p = .03, GFI = .98, CFI = .99$  &  $RMSEA = .08$ ) มีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .61 ถึง .90
- 4) วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ( $\chi^2 / df = 2.19, df = 4, p = .06, GFI = .98, CFI = .98$  &  $RMSEA = .07$ ) มีค่าน้ำหนักข้อกระทง (factor loading) อยู่ระหว่าง .54 ถึง .88



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานประจำทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ในองค์การไทย ทั้งเพศชายและหญิง และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 360 คน โดยผู้วิจัยประสานงานไปยังตัวแทนขององค์การต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 24 องค์การ ซึ่งมีองค์การที่ตอบรับ และยินดีเข้าร่วมในงานวิจัยครั้งนี้จำนวน 18 องค์การ โดยแบ่งออกเป็นภาครัฐ 5 องค์การ ภาคเอกชน 9 องค์การ และภาครัฐวิสาหกิจ 4 องค์การ

หลังจากได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อไปยังผู้ประสานงานหรือตัวแทนของหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจในองค์การไทย เพื่อขออนุญาตเข้าไปแจกแบบสอบถามพร้อมทั้งชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ให้ทราบ เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้ประสานงานองค์การที่ยินดีเข้าร่วมงานวิจัยโดยสมัครใจแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแบบกระดาษ-ปากกาไปส่งถึงมือผู้ประสานงานหรือตัวแทนยังองค์การต่างๆ โดยแบบสอบถามแต่ละชุดมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และผลการวิจัยจะถูกเก็บเป็นความลับ พร้อมทั้งแนบซองจดหมายไว้ และแบบสอบถามทุกชุดจะถูกบรรจุอยู่ในซองเอกสารทึบแสง ตามจำนวนที่ผู้ประสานงานหรือตัวแทนได้ระบุไว้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาถึงสัดส่วนตามที่ได้ประมาณการไว้ในแต่ละองค์การด้วย หลังจากนั้นผู้ประสานงานหรือตัวแทนนำแบบสอบถามไปแจกยังพนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมในงานวิจัย ในระหว่างที่ทำแบบสอบถาม จะไม่มีการชี้้นำคำตอบจากผู้วิจัย และจากผู้ประสานงานหรือตัวแทนใดๆ ทั้งสิ้น หลังจากตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วผู้ตอบนำแบบสอบถามใส่ซองจดหมายที่ปิดผนึก ส่งคืนไปยังผู้ประสานงานหรือตัวแทนเพื่อรวบรวมใส่ซองเอกสารทึบแสงปิดผนึก ส่งคืนให้ผู้วิจัยในภายหลัง ผู้วิจัยเลือกแบบสอบถามที่มีการตอบครบถ้วน และไม่ตอบไปในทิศทางเดียวกันหมด มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

โดยแบบสอบถามประกอบไปด้วยส่วนข้อคำถามทั้งหมด 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ หน่วยงานในสังกัด ตำแหน่ง ประเภทอุตสาหกรรม รายได้ต่อเดือน ลักษณะงานที่ทำ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์การปัจจุบัน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในอาชีพ จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 ประกอบไปด้วยแบบประเมิน 4 มาตรวัด ดังนี้

1. มาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม (Overall Organizational Justice) ของ Ambrose และ Schminke (2009) จำนวน 6 ข้อ
2. มาตรวัดการรับรู้ความยุติธรรมในที่ทำงาน ของ Colquitt (2001) จำนวน 20 ข้อ
3. มาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ของ Clugston และคณะ (2000) จำนวน 45 ข้อ

4. มาตรฐานมิติด้านวัฒนธรรม ของ Dorfman และ Howell (1988) จำนวน 22 ข้อ

### การเก็บรักษาข้อมูล และการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในแบบสอบถาม พร้อมแนบเอกสารที่ตัวอักษรชัดเจนและอ่านได้ง่าย ไปกับแบบสอบถามทุกฉบับ ซึ่งอธิบายให้ผู้ร่วมวิจัยทราบว่า การวิจัยครั้งนี้เป็นการเข้าร่วมงานวิจัยโดยสมัครใจ รวมถึงชี้แจงสิทธิของผู้ร่วมวิจัยที่สามารถขอถอนตัวจากการเป็นผู้ร่วมวิจัยโดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่ส่งผลใดๆ ต่อตัวผู้ร่วมวิจัย และองค์การของผู้ร่วมวิจัยทั้งสิ้น การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นในลักษณะภาพรวมและไม่มีการแสดงข้อมูลรายบุคคล

ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมวิจัยจะถูกเก็บใส่ซองจดหมายปิดผนึกแน่นหนาที่แนบมาพร้อมแบบสอบถาม นำส่งคืนให้กับผู้ประสานงานหรือตัวแทนเพื่อรวบรวมใส่ซองเอกสารทึบแสงปิดผนึกส่งคืนให้ผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้เน้นย้ำกับผู้ประสานงานหรือตัวแทนถึงซองจดหมายที่ได้รับกลับมาต้องปิดผนึกและไม่มีรอยฉีกขาด ซองเอกสารทึบแสงปิดผนึกจะถูกเก็บรวบรวมไว้ในตู้ล็อกกุญแจในสถานที่ที่มีเพียงผู้วิจัยเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงได้ ในการนำข้อมูลออกมาใช้จะถูกใช้เพื่อวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ระบุไว้เท่านั้น หลังจากการเผยแพร่ผลงานวิจัยแล้ว ข้อมูลดังกล่าวจะถูกทำลายโดยเครื่องทำลายเอกสาร

### การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ ) ที่ใช้ในการคำนวณหาค่าผิดปกติเชิงพหุ (Multivariate outliers) ของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ Mahalanobis distance เพื่อหาค่าผิดปกติเชิงพหุหรือค่าสุดโต่งของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ของข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันทั้ง 9 ด้าน เพื่อพิจารณาว่าจะนำตัวแปรข้อมูลประชากรใดมาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**ขั้นตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ของตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมและความผูกพัน 9 ด้าน เพื่อพิจารณาว่าจะนำตัวแปรข้อมูลประชากรใดมาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทำนายและการทดสอบมิติด้านวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณหลายลำดับขั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ก่อนวิเคราะห์อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ ตัวแปรทำนายและตัวแปร

กำกับถูกแปลงค่าสู่ศูนย์กลางโดยการลบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean-centering) และทำ simple slope test (Preacher, 2016) เพื่อทดสอบอิทธิพลกำกับ



### บทที่ 3 ผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

#### ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ (7a) และความผูกพันด้านต่อเนื่อก (7b) กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่ต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สูง

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง

สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มากกว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

ORG	หมายถึง หน่วยงานที่สังกัด
Tenure	หมายถึง อายุงานในองค์การปัจจุบัน
OVR	หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม
AFFORG	หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ
AFFSUP	หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน
AFFWG	หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
CONORG	หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ
CONSUP	หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน
CONWG	หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
NORORG	หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ
NORSUP	หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน
NORWG	หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
IC	หมายถึง วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตริรวมหมู่

POW	หมายถึง วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ
UNAVOD	หมายถึง วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
MF	หมายถึง วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/เป็นหญิง
OVR x IC	หมายถึง อิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคติมรวมหมู่
OVR x POW	หมายถึง อิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมและวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ
OVR x UNAVOD	หมายถึง อิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมและวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน
OVR x MF	หมายถึง อิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยรวมและวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร

1. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ Mahalanobis Distance Test ( $D^2$ ) เพื่อหาค่าผิดปกติเชิงพหุ หรือค่าสุดโต่งของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างโดยค่า Mahalanobis ที่มากกว่า  $\chi^2(14) = 36.123$  ที่ระดับ  $p < .001$  ถือว่าเป็นค่าผิดปกติเชิงพหุ พบว่ามีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ที่มีค่าผิดปกติ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดกลุ่มตัวอย่างทั้ง 16 คนนี้ออกจากการวิเคราะห์ค่าทางสถิติต่างๆ เหลือกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิเคราะห์ทั้งหมด 344 คน
2. ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลค่าสถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ (frequency) และคำนวณค่าร้อยละ (percentage) ของข้อมูลด้านคุณสมบัติทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 52 และเป็นเพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 48 มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 37.28 ปี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานภาครัฐ จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 43 รองลงมาเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 และพนักงานภาคเอกชน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 โดยแบ่งประเภทอุตสาหกรรมออกเป็น 12 ประเภท ได้แก่ 1) อุตสาหกรรมการเกษตร คิดเป็นร้อยละ 0.6 2) อุตสาหกรรมการผลิต คิดเป็นร้อยละ 10.8 3) สาธารณูปโภค คิดเป็นร้อยละ 8.1 4) การเป็นตัวแทนกลางทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 9.3 5) การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ คิดเป็นร้อยละ 27.3 6) การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 9.3 7) การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ คิดเป็นร้อยละ 4.1 8) ด้านสาธารณสุข คิดเป็นร้อยละ 3.2 9) การค้าส่ง/ค้า

ปลีก คิดเป็นร้อยละ 2.0 10) โรงแรมและภัตตาคาร คิดเป็นร้อยละ 5.0 11) การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม คิดเป็นร้อยละ 18.6 12) อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 1.7 อายุงานในองค์การปัจจุบันส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปีขึ้นไป (รายละเอียดในภาคผนวก ง)

3. ผู้วิจัยศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร ด้วยค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร ดังแสดงในตารางที่ 5 โดยสรุปผลได้ดังนี้

3.1 ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม (OVR) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 ซึ่งน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยจึงสามารถใช้เป็นตัวแทนของตัวแปรได้ดี มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.14 เป็นลักษณะข้อมูลเบ้ซ้าย แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประเมินการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมค่อนข้างสูง และมีค่าความโด่งเท่ากับ -0.27 ซึ่งถือว่าต่ำกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลมาก

3.2 ตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (AFFORG) หัวหน้างาน (AFFSUP) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (AFFWG) ตัวแปรความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ (CONORG) หัวหน้างาน (CONSUP) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (CONWG) และตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ (NORORG) หัวหน้างาน (NORSUP) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (NORWG) โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.00 ถึง 3.48 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.57 ถึง 0.71 จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั้งค่าต่ำสุดถึงสูงสุด มีค่าน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย ดังนั้นค่าเฉลี่ยจึงสามารถใช้เป็นตัวแทนของตัวแปรได้ดี ส่วนค่าความเบ้ นั้น ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย มีค่าตั้งแต่ -0.03 ถึง -0.22 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ประเมินตัวแปรเหล่านี้ค่อนข้างสูง (AFFORG, AFFSUP, CONORG, CONSUP, NORSUP และ NORWG) ทั้งนี้ ผู้วิจัยพบในส่วนของตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (AFFWG) ตัวแปรความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (CONWG) และตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ (NORORG) ที่มีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ขวา แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างประเมินตัวแปรเหล่านี้ไปในทิศทางต่ำ เช่นเดียวกับกับค่าความโด่งนั้น ผู้วิจัยพบว่าแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

3.2.1. ตัวแปรที่มีค่าความโด่งอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าไค้งปกติ มีทั้งหมด 5 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (AFFWG) ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร (CONORG) หัวหน้างาน (CONSUP) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (CONWG) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร (NORORG) ซึ่งมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.10, 0.24, 0.21, 0.12 และ 0.17 ตามลำดับ ซึ่งระดับความโด่งต่ำกว่าไค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลมาก

3.2.2. ตัวแปรที่มีค่าความโด่งอยู่ในระดับที่สูงกว่าไค้งปกติ มีทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร (AFFORG) หัวหน้างาน (AFFSUP) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน (NORSUP) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (NORWG) ซึ่งมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.31, 0.45, 0.28 และ 0.46 ตามลำดับ ซึ่งระดับความโด่งที่สูงกว่าไค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลน้อย

3.3 ตัวแปรมิติด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตินิยมหมู่ (IC) วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (POW) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (UNAVOD) และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง (MF) มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.87 ถึง 3.56 มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.49 ถึง 0.76 จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลทั้งค่าต่ำสุดถึงสูงสุด มีค่าน้อยกว่าหนึ่งในสามของค่าเฉลี่ย ดังนั้น ค่าเฉลี่ยจึงสามารถใช้เป็นตัวแทนของตัวแปรได้ดี ค่าความเบ้ของตัวแปรส่วนใหญ่มีลักษณะเบ้ซ้าย โดยมีค่าตั้งแต่ -0.10 ถึง -0.46 หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างให้คะแนนประเมินตัวแปรเหล่านี้ค่อนข้างสูง (IC, UNAVOD และ MF) มีเพียงตัวแปรวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (POW) ที่มีค่าความเบ้เท่ากับ 0.15 ลักษณะของข้อมูลเป็นแบบเบ้ขวา แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างให้คะแนนประเมินตัวแปรวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (POW) ค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้ ตัวแปรด้านมิติวัฒนธรรมทุกตัวมีค่าความโด่งต่ำกว่าไค้งปกติ คือ -0.01 ถึง 0.11 นั่นหมายถึงตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลมาก

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเลือกใช้การทดสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าสัมบูรณ์ (absolute value) ของความเบ้และความโด่งตามเกณฑ์ของ Kline (2005) ที่เสนอว่า การทดสอบการแจกแจงของข้อมูลจากค่าสัมบูรณ์ (absolute value) ของความเบ้น้อยกว่า 3 และค่าความโด่งน้อยกว่า 10 ถือว่าข้อมูลไม่ผิดปกติ สามารถอนุมานให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงปกติ



(normal distribution) ดังนั้น เมื่อพิจารณาค่าจากตารางที่ 5 แสดงค่าสัมบูรณ์ของความเบ้อยู่ในช่วงระหว่าง .01 ถึง .46 และค่าสัมบูรณ์ของความโด่งอยู่ในช่วง .01 ถึง .46 ซึ่งทั้งสองต่ำกว่าเกณฑ์ จะเห็นว่าตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร มีการกระจายแบบโค้งปกติ ถือว่าข้อมูลมีค่าการแจกแจงที่ยอมรับได้ สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ในลำดับถัดไป

#### ตาราง 5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุดและสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ความผูกพันทั้ง 9 ด้าน และมีจิตด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน (N = 344)

ตัวแปร	M	SD	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	SK	KU
OVR	3.56	.64	1.67	5.00	-.14	-.27
AFFORG	3.48	.58	1.60	5.00	-.17	.31
AFFSUP	3.31	.61	1.20	5.00	-.22	.45
AFFWG	3.44	.57	1.60	5.00	.01	.10
CONORG	3.19	.64	1.00	5.00	-.07	.24
CONSUP	3.00	.67	1.00	4.80	-.03	.21
CONWG	3.00	.71	1.00	5.00	.03	.12
NORORG	3.31	.58	1.80	5.00	.13	.17
NORSUP	3.12	.61	1.20	4.60	-.12	.28
NORWG	3.17	.62	1.00	5.00	-.07	.46
IC	3.40	.49	1.83	4.67	-.24	.11
POW	2.90	.65	1.17	4.67	.15	-.42
UNAVOD	3.56	.62	1.60	5.00	-.10	-.35
MF	2.87	.76	1.00	4.60	-.46	-.01

4. ตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเป็นตัวแปรต่อเนื่องทั้งหมด เมื่อวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางบวกทั้งหมด ถือว่าเป็นไปตามที่คาดไว้ อีกทั้งยังพบว่า ไม่มีตัวแปรคู่ใดที่มีสหสัมพันธ์กันเกิน .80 ซึ่งหากพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าเท่ากับ หรือมากกว่า .80 แสดงถึงปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (multicollinearity) (Licht, 1995) อย่างไรก็ตาม สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรในงานวิจัยนี้มีค่าเท่ากับ .01 ถึง .73 จึงไม่มีปัญหาความสัมพันธ์เกิดขึ้น โดยเมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรที่มีค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับคู่อื่นๆ คือ ตัวแปรความผูกพันด้านต่อเนื่องจากหัวหน้างาน (CONSUP) และตัวแปรความผูกพันด้านต่อเนื่องจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (CONWG) มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .73 และคู่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม (OVR) และตัวแปรวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ (POW) มีค่าเท่ากับ .01

ตาราง 6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย (N = 344)

ตัวแปร	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.OVR	3.56	.64	.90													
2.AFFORG	3.48	.58	.415**	.77												
3.NORORG	3.31	.58	.300**	.521**	.67											
4.CONORG	3.19	.64	.142**	.553**	.444**	.77										
5.AFFSUP	3.31	.61	.323**	.548**	.465**	.387**	.77									
6.NORSUP	3.12	.61	.205**	.386**	.576**	.388**	.644**	.76								
7.CONSUP	3.00	.67	.081	.257**	.436**	.585**	.411**	.553**	.82							
8.AFFWG	3.44	.57	.322**	.512**	.450**	.304**	.567**	.490**	.374**	.75						
9.NORWG	3.17	.62	.185**	.340**	.518**	.389**	.435**	.617**	.524**	.530**	.79					
10.CONWG	3.00	.71	.055	.188**	.404**	.564**	.349**	.508**	.733**	.402**	.650**	.87				
11.IC	3.40	.49	.284**	.444**	.417**	.321*	.376**	.387**	.266**	.446**	.415**	.273**	.74			
12.POW	2.90	.65	.011	.225**	.341**	.388**	.378**	.416**	.571**	.242**	.429**	.557**	.224**	.81		
13.UNAVOD	3.56	.62	.344**	.433**	.310**	.204**	.317**	.213**	.133**	.492**	.214**	.077	.572**	-.034	.84	
14.MF	2.87	.76	.022	.115*	.371**	.315**	.296**	.418**	.490**	.192**	.454**	.592**	.245**	.540**	-.072	.88

หมายเหตุ: ตัวเลขในแนวทแยงมุม คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเครื่องมือ; OVR หมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม; AFFORG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร; NORORG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร; AFFSUP หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร; AFFSWG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; NORWG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; CONSWG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; CONSUP หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; IC หมายถึง วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลที่รวมหมู่; POW หมายถึง วัฒนธรรมของหน่วยงาน; UNAVOD หมายถึง วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน; MF หมายถึง วัฒนธรรมลักษณะความเป็นเขา/หญิง

\*P < .05, \*\*P < .01, \*\*\*P < .001

5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานและด้านต่อเนื่องต่อทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) พบว่า

5.1 อายุและอายุงานในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การโดยผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างอายุกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การเท่ากับ .15 และอายุงานในอาชีพกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การเท่ากับ .15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงนำตัวแปรอายุและอายุงานในอาชีพมาเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

5.2 รายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ โดยพบค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .18 และ .17 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงนำตัวแปรรายได้ต่อเดือนมาเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

5.3 อายุงานในองค์การปัจจุบัน มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ โดยมีค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงนำตัวแปรอายุงานในองค์การปัจจุบันมาเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

6. ผู้วิจัยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานและด้านต่อเนื่องต่อทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) ระหว่างเพศชายและหญิงโดยใช้สถิติทดสอบค่าที ( $t$ -test) พบความแตกต่างระหว่างเพศชายและหญิงในตัวแปรความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $t(342) = 2.42, p < .05$ ) ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน ( $t(342) = 2.20, p < .05$ ) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน ( $t(342) = 2.42, p < .05$ ) และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $t(339.91) = 2.51, p < .05$ ) จึงนำตัวแปรเพศมาเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน (รายละเอียดในภาคผนวก จ)

7. ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบความแตกต่างในค่าเฉลี่ยตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การระหว่างประเภทอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  $F(9,334), p < .001$  ดังนั้น จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแปรปรวนในตัวแปรของประเภทอุตสาหกรรม โดยใช้สถิติ Dunnett T3 เพื่อแสดงความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังวิเคราะห์ความแปรปรวน (Post Hoc tests) ซึ่งพบความแตกต่างในค่าเฉลี่ยตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การระหว่างประเภทอุตสาหกรรมการผลิต ( $M = 3.81,$

$SD = .43$ ) และสาธารณูปโภค ( $M = 3.19, SD = .55$ ) อุตสาหกรรมการผลิต ( $M = 3.81, SD = .43$ ) และการบริหารราชการและการป้องกันประเทศ ( $M = 3.24, SD = .55$ ) สาธารณูปโภค ( $M = 3.19, SD = .55$ ) และการก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ( $M = 3.74, SD = .48$ ) การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ ( $M = 3.24, SD = .55$ ) และการก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ( $M = 3.74, SD = .48$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้นำตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมมาเป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน (รายละเอียดในภาคผนวก ฉ)

## ตอนที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทำนายและการทดสอบมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน เป็นตัวแปรกำกับโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณหลายลำดับชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

### การเตรียมข้อมูลก่อนการวิเคราะห์สมมติฐาน

1. ผู้วิจัยปรับค่าคะแนนของตัวแปรต้นและตัวแปรกำกับโดยปรับลงด้วยค่าเฉลี่ย (mean-centering) จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
2. ทดสอบปัจจัยความแปรปรวนเพื่อ (variance inflation factor หรือ VIF) ผลทดสอบพบว่าตัวแปรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม วัฒนธรรมปัจเจกบุคคล/วัฒนธรรมคตินิยม วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย/ความเป็นหญิง มีค่าปัจจัยความแปรปรวนเพื่อที่ 1.08, 1.07, 1.09 และ 1.13 ตามลำดับ เห็นได้ว่า ตัวแปรที่ใช้ทั้งหมดมีค่าปัจจัยความแปรปรวนเพื่อต่ำกว่า 10 แสดงว่าไม่มีภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995) ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณหลายลำดับชั้น โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
3. จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณหลายลำดับชั้น โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผู้วิจัยพบว่าเมื่อนำตัวแปรข้อมูลประชากรและตัวแปรประเภทอุตสาหกรรมมาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อทดสอบสมมติฐานพบว่าตัวแปรควบคุมดังกล่าวส่งผลต่อการทดสอบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทางผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์ออก เพื่อทดสอบสมมติฐานต่อไป

**อิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมใน  
องค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

ตาราง 7

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านและอิทธิพล  
กำกับที่มีต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (N = 344)

	องค์การ			หัวหน้างาน			กลุ่มเพื่อนร่วมงาน					
	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F	$\beta$
Step 1	.17***	.17***	71.72		.10***	.10***	39.94		.10***	.10***	39.61	
OVR				.42***				.32***				.32***
Step 2	.34***	.17***	35.47		.31***	.22***	31.89		.35***	.25***	36.73	
IC				.19**				.10				.12*
POW				.20***				.29***				.18**
UNAVOD				.23***				.20**				.38***
MF				-.03				-.12*				.09
Step 3	.37***	.04***	23.22		.32	.01	18.49		.36	.01	21.28	
OVRxIC				.08				-.06				.04
OVRxPOW				.00				-.06				.02
OVRxUNAVOD				-.11*				.08				-.02
OVRxMF				-				-.03				-.13*
				.21***								

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

จากตารางที่ 7 ผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน  
อิทธิพลทางบวกของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และ  
กลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมถึงอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อน  
ร่วมงาน ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1, 7a, 9 และ 11 โดยสรุปได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ค่าอิทธิพลในตารางที่ 7 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมี  
อิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = .42, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .32,$   
 $p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .32, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่า เมื่อ

บุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 1

### **สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

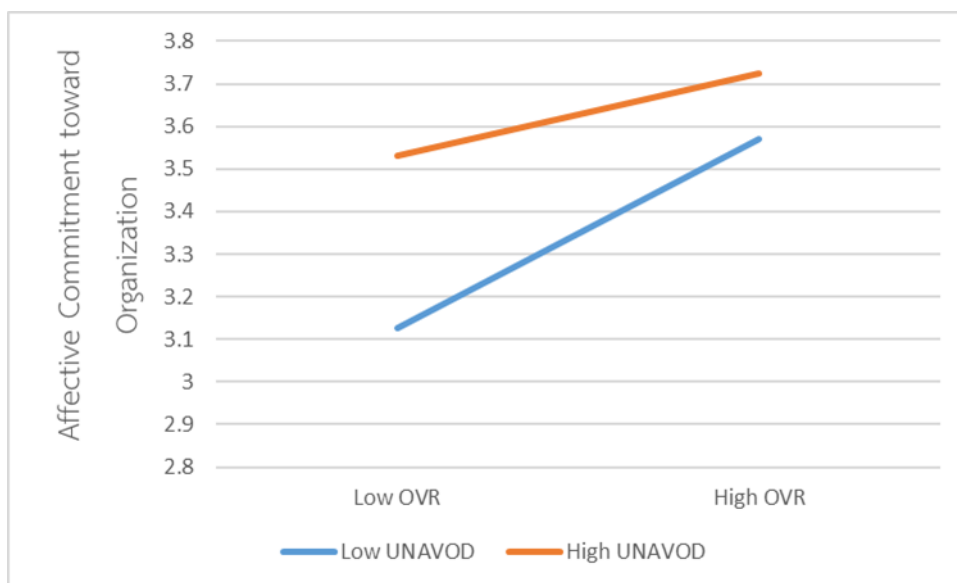
และพบว่าวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .12, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 7a และยังพบในความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = .19, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้

### **สมมติฐานที่ 7a วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ กับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = .20, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .29, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .18, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = .23, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .20, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .38, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน ( $\beta = -.12, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้

จากตารางที่ 7 ไม่พบอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 และไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในตารางที่ 7 พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = -.11, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = -.21, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = -.13, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ ดังนั้นจึงได้ตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple Slope Test (Preacher, 2016) และพล็อตกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2 ภาพที่ 3 และภาพที่ 4 ตามลำดับ



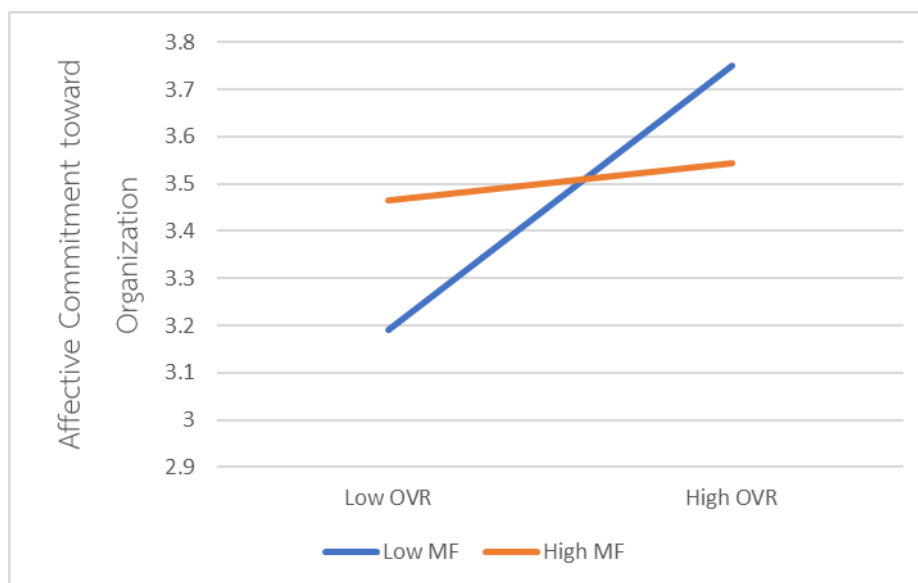
ภาพ 2 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม x วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

หมายเหตุ: Low OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมต่ำ; High OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรสูง; Low UNAVOD หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ; High UNAVOD หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง

ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 2 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ( $t = 2.31, p < .05$ ) และเมื่อคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ( $t = 5.29, p < .001$ ) อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ทางบวกดังกล่าวจะสูงมากกว่าเมื่อคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ นั่นคือ เมื่อบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ (ยอมรับสถานการณ์ที่นำไปสู่ความเสี่ยง) รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมสูงจะยิ่งรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจกับองค์กร มากกว่ากลุ่มที่มีคะแนนวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง (หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่นำไปสู่ความเสี่ยง)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยความสัมพันธ์ทางบวกนี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง



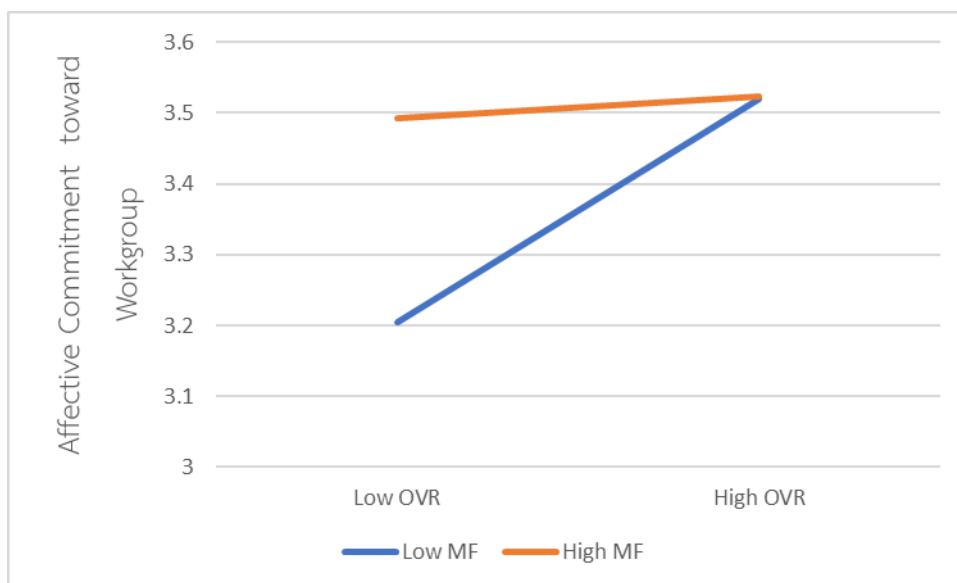


ภาพ 3 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม x วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย

หมายเหตุ: Low OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมต่ำ; High OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมสูง; Low MF หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำ; High MF หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง

ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 3 พบว่า เมื่อคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 6.79, p < .001$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง ( $t = 0.91, ns$ ) นั่นคือ เมื่อบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำ รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมสูงก็จะยิ่งผูกพันกับองค์กร มากกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง

สรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง



ภาพ 4 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม x วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย

หมายเหตุ: Low OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่ำ; High OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง; Low MF หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำ; High MF หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง

ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 4 พบว่า เมื่อคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 3.76, p < .001$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง ( $t = 0.38, ns$ ) นั่นคือ เมื่อบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่ำรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูงก็จะยิ่งรู้สึกผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร มากกว่าบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง

สรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง

**อิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

ตาราง 8

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านและอิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (N = 344)

	องค์การ			หัวหน้างาน				กลุ่มเพื่อนร่วมงาน				
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β
Step 1	.02***	.02***	7.03		.01	.01	2.26		.00	.00	1.04	
OVR				.14**				.08				.06
Step 2	.23***	.21***	20.37		.40***	.39***	45.15		.45***	.44***	54.26	
IC				.13*				.01				.05
POW				.29***				.43***				.33***
UNAVOD				.13*				.16**				.09
MF				.13*				.27***				.41***
Step 3	.24	.01	11.80		.41	.01	25.66		.45	.01	30.52	
OVRxIC				.06				.01				.02
OVRxPOW				.09				.10*				.06
OVRxUNAVOD				.00				.01				.03
OVRxMF				-.04				-.05				.00

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

จากตารางที่ 8 ผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อิทธิพลทางบวกของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมถึงอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2, 4, 6, 7b, 10, 11, 12, 13 และ 14 โดยสรุปได้ดังนี้

จากตารางที่ 8 พบเพียงอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .14, p < .01$ ) ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร ( $\beta = .29, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .43, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .33, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 4

**สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร ( $\beta = .13, p < .05$ ) และหัวหน้างาน ( $\beta = .16, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 6 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

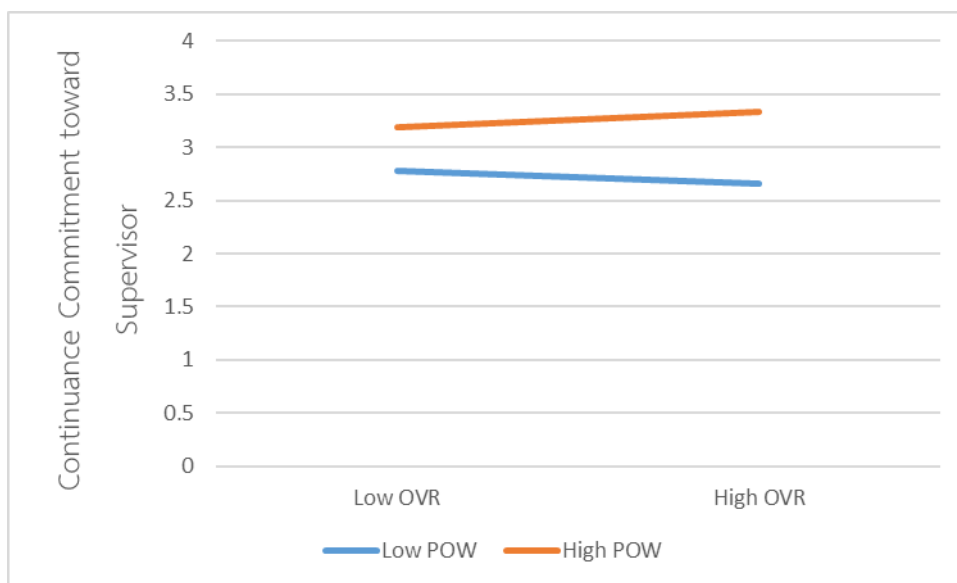
วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร ( $\beta = .13, p < .05$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .27, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .41, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 10

**สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร ( $\beta = .13, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ ผลการวิจัยในตารางที่ 8 ยังพบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน ( $\beta = .10, p < .05$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 14 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง**

ดังนั้นจึงได้ตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple slope test (Preacher, 2016) และพล็อตกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ ดังภาพที่ 5



ภาพ 5 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านต่อเนื่องจากหัวหน้างาน โดยการรับรู้ความยุติธรรม  
ในองค์การโดยรวม x วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจ

หมายเหตุ: Low OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่ำ; High OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง; Low POW หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ; High POW หมายถึง คะแนนวัฒนธรรม  
ระยะห่างอำนาจสูง

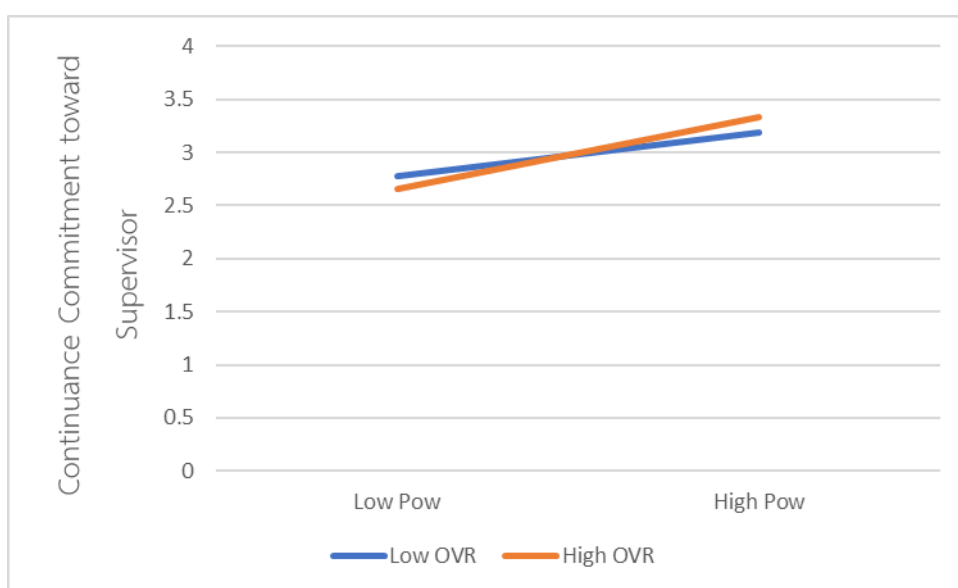
ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 5 ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องจากหัวหน้างาน ทั้งในบุคคลที่มีคะแนน  
วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ ( $t = -1.38, ns$ ) และสูง ( $t = 1.67, ns$ ) สรุปได้ว่า วัฒนธรรม  
ระยะห่างอำนาจไม่มีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและ  
ความผูกพันด้านต่อเนื่องจากหัวหน้างาน ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 14

สรุปได้จากตารางที่ 8 ไม่พบอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความผูกพันด้าน  
ต่อเนื่องจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7b อีกทั้งยังไม่พบอิทธิพลกำกับ  
ของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายและวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่  
แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง  
กับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 11, 12, 13  
และ 14

แม้ว่าจะพบ อิทธิพลปฏิสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและ  
วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจในความผูกพันด้านต่อเนื่องจากหัวหน้างาน แต่ผลจาก Simple Slope

Test ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้าน  
ต่อเนืองกับหัวหน้างานทั้งในกลุ่มที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำและสูง

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยนำตัวแปรสถานการณ์ คือ การรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การโดยรวมมาเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและ  
ความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน จากนั้นตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple Slope  
Test (Preacher, 2016) และพล็อตกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ ดังภาพที่ 6



ภาพ 6 แสดงเส้นทำนายความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน โดยวัฒนธรรมระยะห่าง  
อำนาจ x การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม

หมายเหตุ: Low OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่ำ; High OVR หมายถึง คะแนนการรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง; Low POW หมายถึง คะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ; High POW หมายถึง คะแนนวัฒนธรรม  
ระยะห่างอำนาจสูง

ผลการวิเคราะห์ Simple slope test จากภาพที่ 6 พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อการ  
รับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง ( $t = 8.05, p < .001$ ) และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
โดยรวมต่ำ ( $t = 3.84, p < .001$ ) อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ทางบวกดังกล่าวจะสูงมากกว่าเมื่อการ  
รับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง นั่นคือ บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะยิ่ง  
รู้สึกผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างานมากยิ่งขึ้นในกลุ่มบุคคลที่มีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ  
โดยรวมสูง มากกว่าในกลุ่มที่รับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่ำ

สรุปได้ว่า ตัวแปรสถานการณ์ คือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสัมพันธ์ทางบวกนี้จะสูงในสถานการณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง มากกว่าสถานการณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่ำ

**อิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน**

ตาราง 9

แสดงค่าอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม มิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านและอิทธิพลกำกับที่มีต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (N = 344)

	องค์การ				หัวหน้างาน				กลุ่มเพื่อนร่วมงาน			
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F	β
Step 1	.09***	.09***	33.79		.04***	.04***	15.04		.03***	.03***	12.12	
OVR				.30***				.21***				.19**
Step 2	.33***	.24***	33.26		.31***	.28***	31.66		.35***	.32***	36.70	
IC				.16**				.19**				.22***
POW				.18**				.24***				.23***
UNAVOD				.18**				.09				.09
MF				.25***				.25***				.28***
Step 3	.34	.01	18.90		.30	.00	17.57		.36	.01	21.09	
OVRxIC				-.05				.05				.11
OVRxPOW				.01				-.03				.05
OVRxUNAVOD				.06				-.05				-.07
OVRxMF				-.07				-.01				-.06

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

จากตารางที่ 9 ผู้วิจัยต้องการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อิทธิพลทางบวกของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รวมถึงอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3, 5, 8, 11 และ 14 โดยสรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยในตารางที่ 9 พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .30, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .21, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .19, p < .01$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมโดยรวมจากองค์การมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับทั้ง 3 เป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 3

### สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

จากตารางที่ 9 ยังชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .16, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .19, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .22, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 8

### สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

และยังพบว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .18, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .24, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .23, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สนับสนุนสมมติฐานที่ 5

### สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .18, p < .01$ ) และวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .25, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .25, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .28, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในตารางที่ 9 ไม่พบอิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานการวิจัยข้อที่



## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจและความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่จะพบเพียงอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การเท่านั้น

วัฒนธรรมคิธรรมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังพบว่าวัฒนธรรมคิธรรมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การและกลุ่มเพื่อนร่วมงานและพบเพียงอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมคิธรรมหมู่ต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การเท่านั้น

วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งผลการวิจัยนี้ยังพบอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การและหัวหน้างาน แต่จะพบเพียงอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การเท่านั้น

วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่จะพบเพียงอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานเท่านั้น

และสิ่งที่พบเพิ่มเติมในงานวิจัยนี้ คือ พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ โดยความสัมพันธ์ทางบวกนี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมากกว่า ในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง นอกจากนี้ ยังพบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชาย

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อความผูกพันต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ โดยอภิปรายตามสมมติฐานซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันในองค์การ

**สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 1**

การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ในงานวิจัยนี้พบว่า เมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมมีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ ( $\beta = .42, p < .001$ ) มากกว่าหัวหน้างาน ( $\beta = .32, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .32, p < .001$ ) อาจเป็นเพราะมาตรวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวมเป็นการให้บุคคลประเมินว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมอย่างไรจากองค์การเป็นภาพรวมตามทฤษฎี Fairness heuristic theory (Lind, 2001a) มิได้แยกย่อยเป็น 4 ด้านอย่างแนวคิดของ Colquitt และคณะ (2001) จึงอาจเป็นไปได้ว่าบุคคลรับรู้ว่าการที่ถูกปฏิบัติเช่นนั้นเป็นผลมาจากนโยบายหรือแนวปฏิบัติในระดับองค์การมากกว่าเกิดในระดับบุคคล จึงส่งผลต่อการเกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การสูงกว่ากับเป้าหมายอื่นๆ ในระดับบุคคล เช่น หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นหากวัดความยุติธรรมแยกย่อยเป็นรายด้านอาจพบผลที่แตกต่างออกไป

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marzucco และคณะ (2014) พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ เนื่องจากว่าการรับรู้ความยุติธรรมถือว่าเป็นรูปแบบความเข้าใจหรือการใช้ความคิดที่เกิดจากการรับรู้ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจที่มาจากการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่เจตคติต่อการทำงาน (Greenberg, 1987) ซึ่งความผูกพันถือว่าเป็นเจตคติอย่างหนึ่งต่อการทำงาน ความผูกพันที่เกิดขึ้นนี้เป็นความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การอย่างลึกซึ้ง และพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ (Porter et al., 1974) ซึ่งสัมพันธ์กับความผูกพันด้านจิตใจที่เป็นความผูกพันทางอารมณ์ที่อยากเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ และมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ (Meyer & Allen, 1991)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ สนับสนุนแนวคิด Becker (1992) ยืนยันว่า บุคคลสร้างความผูกพันได้หลายรูปแบบ ทั้งที่มีต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นเพราะลักษณะความใกล้ชิด ความคล้ายคลึงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่บุคคลมีต่อหัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Lewin, 1943) อีกทั้งพนักงานจะสร้างความผูกพันที่เข้มแข็งต่อหัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ถ้าบุคคลเห็นว่าคนเหล่านั้นเป็นบุคคลสำคัญ (Reichers, 1985) ด้วยเหตุนี้เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม บุคคลมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร อยากร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือกับหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

**สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2 ในบางส่วน**

ผลการวิจัยนี้พบว่า เมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร ( $\beta = .14, p < .01$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Marzucco และคณะ (2014) ที่พบว่าความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร ซึ่งอธิบายได้ด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) (Adams, 1965) บุคคลจะคำนวณการได้รับอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ลงทุนไปกับผลตอบแทนที่ได้รับและจากนั้นก็จะนำอัตราส่วนนี้ไปเปรียบเทียบกับผู้อื่น หากพบว่าไม่เท่าเทียมกันแล้วจะนำไปสู่ความรู้สึกว่าไม่เป็นธรรม และจะตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ไม่เป็นธรรมนี้ผ่านทางพฤติกรรม (เช่น ปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพในการทำงานให้ลดลง) หรือ ทางเจตคติ (เช่น เลือกที่จะเปลี่ยนการรับรู้เจตคติที่มีต่องาน) (Greenberg, 1990a) จากทฤษฎีนี้สัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนือง นั่นคือ บุคคลจะคำนวณหรือเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียหากละทิ้งจากองค์กร ผลประโยชน์ที่ตนได้รับจะลดลงเมื่อเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่าต้องคงอยู่ในความสัมพันธ์กับองค์กร และด้วยงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการวัดความยุติธรรมโดยรวม จึงอาจเป็นไปได้ว่าบุคคลประเมินการรับรู้ความยุติธรรมเป็นภาพรวมที่เป็นผลมาจากนโยบายหรือแนวปฏิบัติในระดับองค์กรมากกว่าเกิดในระดับบุคคล จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ในงานวิจัยนี้พบเพียงอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กรเท่านั้น ดังนั้นหากวัดความยุติธรรมแยกย่อยเป็นรายด้าน (เช่น ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านกระบวนการ และด้านการจัดสรร) อาจพบผลที่แตกต่างออกไป

**สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 3**

ในงานวิจัยนี้พบว่า เมื่อบุคคลรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .30, p < .001$ ) มากกว่าหัวหน้างาน ( $\beta = .21, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .19, p < .01$ ) อาจเป็นเพราะในงานวิจัยนี้เน้นไปที่ความยุติธรรมโดยรวมไม่ได้ชี้เฉพาะไปที่ตัวบุคคล ดังนั้น เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมโดยรวมซึ่งบุคคลสร้างจากประสบการณ์ที่ได้รับมา เช่น ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน กระบวนการทำงานต้องไม่มีความลำเอียง และได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพและถูกต้อง จึงส่งผลให้บุคคลรู้สึกถึงความจงรักภักดีหรือข้อผูกมัดบางอย่าง โดยมีพื้นฐานมาจากความถูกต้องทางศีลธรรม ความรู้สึกของความภักดีนี้สัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นเจตคติที่บุคคลแสดงถึงการคงอยู่กับองค์การ (Wiener, 1982) อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange theory) ซึ่งพบในงานของ Gouldner (1960) อธิบายว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งเป็นอารมณ์ความรู้สึกอย่างหนึ่งของบุคคลที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย บนบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (norm of reciprocity) ภายใต้ศีลธรรมตามบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกันนี้ บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ รวมถึงรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมที่เป็นผลมาจากระดับองค์การมากกว่าระดับบุคคล บุคคลจึงต้องตอบสนองอย่างชื่นชอบในรูปแบบเจตคติทางบวกต่อองค์การ (Eisenberger et al., 1990; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 2002) จึงเป็นเหตุให้งานวิจัยนี้พบขนาดอิทธิพลสูงต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ

ตาราง 10

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานในส่วนที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันในองค์การ

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
1.	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน
2.	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน บางส่วน (องค์การ)
3.	การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน

## ส่วนที่ 2 มิติวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์การ

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 4 ในงานวิจัยนี้พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ ( $\beta = .29, p < .001$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .43, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .33, p < .001$ ) บุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูงมักพึงพาผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าอยู่เสมอ มีแนวโน้มที่จะยอมรับการแบ่งลำดับชั้นและการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันที่มีอยู่ในองค์การ (Hofstede, 1980a) ซึ่งประเภทของการพึ่งพาอาศัยปรากฏให้เห็นในองค์การ รวมทั้งในระดับหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Bochner & Hesketh, 1994) อีกทั้งต้องการมองหากการแลกเปลี่ยนในเรื่องของความปลอดภัยและเศรษฐกิจจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า (McGregor, 1960) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่พบว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญ อธิบายได้ว่า การที่พนักงานที่อยู่ในสังคมที่มีระยะห่างอำนาจสูงมักเลือกที่จะอยู่กับองค์การ เพียงเพราะกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานในปัจจุบัน (เช่น ค่าตอบแทน บำนาญ สวัสดิการต่างๆ ระดับความอาวุโส การพึ่งพาอาศัย) และขาดทางเลือกในงาน (Bochner & Hesketh, 1994; Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980a)

ในงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้าน ต่อเนื่องกับหัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานค่อนข้างสูงกว่าองค์กร อาจเป็นเพราะว่า บุคคลใน วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงยอมรับในรูปแบบของการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน และบุคคล ในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงมักจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาเสมอ นอกจากนี้ รูปแบบของการพึ่งพา อาศัยมักพบในบุคคลระดับเดียวกัน นั่นคือกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่มี ต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าองค์กร อีกทั้งบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะขึ้นอยู่กับ หัวหน้างานของพวกเขาเสมอ (Hofstede, 1980a)

**สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน** ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 5 ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร ( $\beta = .18, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .24, p < .001$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .23, p < .001$ ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานทั้งกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อธิบายได้ว่า บุคคลในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงมีแนวโน้มที่จะมีรูปแบบความผูกพันแบบอ่อนน้อมยอมตาม และจงรักภักดีต่อผู้มีอำนาจเหนือกว่า (Bochner & Hesketh, 1994) รวมถึงมองว่าความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่ควรทำ เสมือนว่าเป็นบรรทัดฐานที่ต้องปฏิบัติ (Chew & Putti, 1995) ความจงรักภักดีนี้จึงทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งต่างจากที่ผู้วิจัยได้คาดไว้ว่าวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจจะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงอย่างเดียว อาจเป็นไปได้ว่า ตามที่ Hofstede, Hofstede, และ Minkov (2010) ได้จัดให้ประเทศไทยเป็นสังคมที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง นั่นก็หมายความว่า สังคมไทยมีแนวโน้มที่จะยอมรับในการแบ่งลำดับชนชั้นและความไม่เท่าเทียมของสถานะทางสังคม ซึ่งในงานวิจัยนี้พบค่าเฉลี่ยของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจในระดับปานกลาง ( $M = 2.90$ ) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม สังคมไทยยังจัดว่าเป็นสังคมที่มีลักษณะการพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า ก็ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันกับองค์กร และบุคคลเป้าหมายอื่นๆ ได้ด้วย ซึ่งการพึ่งพาอาศัยผู้อื่นนั้นปรากฏให้เห็นในองค์กร รวมทั้งในระดับหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Bochner & Hesketh, 1994) จึงมีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสานาม (Field theory) ของ Lewin (1943) กล่าวไว้ว่า บุคคลหรือเป้าหมายที่มีความใกล้ชิดผูกพันกับบุคคลกร เช่น องค์กร หรือ หัวหน้า มักมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดซึ่งอาจส่งอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลกรได้

**สมมติฐานที่ 6** วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพัน  
ด้านต่อเนื้องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 6  
ในบางส่วน

ผลการวิจัยพบเพียงวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้าน  
ต่อเนื้องกับองค์กรและหัวหน้างาน อาจเป็นเพราะบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง  
มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและมักจะมองหาอาชีพที่มั่นคง ส่วนใหญ่บุคคลเหล่านี้จะมีอายุงาน  
ในองค์กรปัจจุบันที่ยาวนาน แสดงถึงความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Chew & Putti,  
1995; Hofstede, 1980) บุคคลในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักจะคาดการณ์ถึงการ  
สูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อละทิ้งจากองค์กร เช่น บำนาญ ระดับความอาวุโส (Becker,  
1960) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผลประโยชน์สัมพันธ์กับการคงอยู่กับองค์กร (Kanter, 1968) รวมถึงการ  
ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานคนปัจจุบันจึงทำให้บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความ  
ไม่แน่นอนสูงมีแนวโน้มที่จะสร้างความผูกพันด้านต่อเนื้องกับหัวหน้างาน ด้วยเหตุนี้ จะเห็นได้ว่า  
องค์กรและหัวหน้างานมีบทบาทในการกำหนดผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับจากการทำงานใน  
องค์กร มากกว่ากลุ่มเพื่อนร่วมงาน จึงไม่พบผลในความผูกพันด้านต่อเนื้องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ว่า วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความ  
ไม่แน่นอนจะมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้องเท่านั้น โดยงานวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการ  
หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่ม  
เพื่อนร่วมงานและพบในความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งอาจ  
เป็นไปได้ว่า บุคคลในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ส่วนใหญ่แล้วจะมีอายุงานในองค์กรที่  
ค่อนข้างยาวนาน (Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980) จนเกิดความใกล้ชิดกับองค์กรและ  
บุคคลเป้าหมาย เช่น หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มาเป็นระยะเวลาานพอควร จึงเกิดเป็น  
ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร อยากรเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือกับ  
หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Lewin, 1943; Porter et al., 1974)

**สมมติฐานที่ 7** วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ และ  
ความผูกพันด้านต่อเนื้องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 7 ในบางส่วน  
ในงานวิจัยนี้พบเพียงอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อน  
ร่วมงาน บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะเน้นความผูกพันต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าผูกพันกับตัว  
งาน (Bochner & Hesketh, 1994; Palich et al., 1995) บุคคลเหล่านี้จะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ  
กลุ่ม (Triandis et al., 1988b) มีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นยาวนานภายในกลุ่ม (Wheeler et al.,  
1989) จึงส่งผลให้บุคคลรู้สึกผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ ไม่พบ

อิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่พบในความผูกพันด้านต่อเนื่องจากองค์การ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ อาจเป็นเพราะว่าบุคคลในสังคมไทยที่มีลักษณะวัฒนธรรมคิรวมหมู่ให้ความสำคัญกับรูปแบบของการพึ่งพาอาศัยองค์การมากกว่า หรือเป็นเพราะว่าบุคคลรับรู้ว่าการกำหนดผลประโยชน์ต่างๆ เป็นในระดับองค์การ มากกว่าบุคคล ซึ่งก็คือเพื่อนร่วมงาน จึงเกิดเป็นความผูกพันต่อเนื่องจากองค์การที่ไม่อยากละทิ้งจากองค์การ เพราะกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การไป

**สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 8**

จากผลการวิจัยพบว่า บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีแนวโน้มที่จะสร้างรูปแบบความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ ( $\beta = .16, p < .01$ ) หัวหน้างาน ( $\beta = .19, p < .01$ ) และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ( $\beta = .22, p < .001$ ) มากกว่าความผูกพันด้านจิตใจและด้านต่อเนื่อง อธิบายได้ว่า บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน มีความสามัคคีภายในกลุ่มและยึดถือบรรทัดฐานที่ชื่นชอบคนในกลุ่ม (Triandis, 1994) และจะให้คุณค่ากับกลุ่มของตน (Earley, 1994) ความรู้สึกที่มีให้กับสมาชิกในกลุ่มจะแตกต่างกันกับบุคคลอื่นที่อยู่นอกกลุ่ม บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีศีลธรรมและมีการระบุดำเนินทางสังคมกับองค์การ (Bochner & Hesketh, 1994) ความผูกพันของคิรวมหมู่จึงเปรียบเสมือนว่าเป็นหน้าที่ ความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มตน สอดคล้องกับแนวคิดของ Triandis และคณะ (1988a) อธิบายว่า ความผูกพันของคิรวมหมู่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่อันเนื่องมาจากว่าความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีพื้นฐานมาจากศีลธรรมและหน้าที่

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัย Clugston และคณะ (2000) พบว่าวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 9**

จากผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่พบว่า วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะในสังคมไทยนิยมการจัดลำดับขั้นในองค์การ จึงทำให้บุคคลเปรียบหัวหน้างานเป็นเหมือนคนนอกกลุ่ม ไม่จัดให้อยู่ในระดับเดียวกัน และด้วยลักษณะของบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่จะให้คุณค่ากับกลุ่มของตน และมีพฤติกรรมที่ชื่นชอบในกลุ่มตน (Earley, 1994) จึงมีการแยกแยะ



ระหว่างกลุ่มตนและนอกกลุ่ม (Hofstede, 1980a) จึงทำให้บุคคลที่มีลักษณะวัฒนธรรมคิรวมหมู่ในสังคมไทยมีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าหัวหน้างาน

อีกทั้งในงานวิจัยนี้พบว่าวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ อาจเป็นเพราะว่าบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมู่มีกระบวนทัศน์กับองค์การ และอยากเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ จึงมีแนวโน้มที่จะสร้างรูปแบบความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ (Porter et al., 1974; Triandis et al., 1988b)

**สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้าน**  
**ต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 10**

วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายจะมีค่านิยมในเรื่องของการกล้าคิดกล้าแสดงออก ยึดหยัดในตน มีความแน่วแน่ ให้ความสนใจในชื่อเสียงโดยไม่ใส่ใจผู้อื่น (Hofstede, 1980a) บุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูงจะมุ่งเน้นไปที่การได้มาซึ่งเงินทอง สะท้อนให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างการทำกรกระทำกับรางวัลจากภายนอก (O' Reilly & Chatman, 1986) ด้วยเหตุนี้ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ Randall (1993) ที่ว่า วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายให้คุณค่ากับความผูกพันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ สัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่อกับบุคคลจะคาดการณ์ถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ (เช่น บำนาญ ระดับความอาวุโส ความไว้วางใจ) เมื่อละทิ้งจากองค์การ รวมถึงหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในปัจจุบันไป (Becker, 1960)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายให้ความสำคัญกับการกล้าคิดกล้าแสดงออก ยึดหยัดในตนเอง ยึดหลักความถูกต้อง (Hofstede, 1980a) สัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การโดยมีพื้นฐานมาจากหน้าที่ เพราะคือสิ่งถูกต้องที่บุคคลควรทำ และในงานวิจัยของ Becker (1992) ยืนยันว่าบุคคลสร้างความผูกพันได้หลายรูปแบบ ทั้งที่มีต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นเพราะลักษณะความใกล้ชิด ความคล้ายคลึงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่บุคคลมีต่อหัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Lewin, 1943) ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ใกล้ชิดส่งอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคลากรได้ ด้วยเหตุนี้ อาจทำให้บุคคลในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายรู้สึกผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน ถ้าบุคคลเห็นว่าคนเหล่านั้นเป็นบุคคลสำคัญ (Reichers, 1985)

## ตาราง 11

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 2 มิติวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์การ

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
4.	วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้าน ต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน
5.	วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้าน บรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน
6.	วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความ ผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน บางส่วน (องค์การและ หัวหน้างาน)
7.	วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ และ ความผูกพันด้านต่อเนื่อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน บางส่วน (ด้าน จิตใจ)
8.	วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัด ฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน
9.	วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับ หัวหน้างาน	ไม่สนับสนุน
10.	วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพัน ด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน	สนับสนุน

## ส่วนที่ 3 อิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรม

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้  
ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อก และด้านบรรทัดฐานกับ  
องค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนน  
วัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรวมหมู่สูง ผลการวิจัยไม่  
สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 11

ผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความ  
ยุติธรรมในองค์การโดยรวมกับความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อกและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ

หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน นั่นคือ ไม่พบความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนสูงและต่ำในวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ ในอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ที่พบว่า เมื่อบุคคลที่มีคะแนนปัจจัยสูงรับรู้ว่าจะถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรมก็จะยิ่งตอบสนองทางบวก มากกว่าบุคคลที่มีคะแนนปัจจัยต่ำ นั่นคือ บุคคลที่มีคะแนนปัจจัยสูงมักให้ความสำคัญกับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนปัจจัยบุคคลต่ำ จึงทำให้ไวต่อการรับรู้ความยุติธรรมมากกว่า อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะเป็นสิ่งตอบแทน (Cropanzano, Byrne, et al., 2001; Cropanzano, Rupp, et al., 2001; van den Bos & Miedema, 2000) ที่อธิบายว่า บุคคลจะสนใจว่าตนจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมอย่างไร เพราะว่าบุคคลถูกกระตุ้นโดยผลประโยชน์ส่วนตัว สัมพันธ์กับบุคคลในสังคมปัจเจกบุคคลสูงมักมีแนวโน้มที่จะถูกกระตุ้นโดยผลประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นลำดับแรก

โดยสรุปอาจเป็นเพราะว่า บุคคลที่มีลักษณะวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ในองค์การไทย ไม่ว่าจะมีความสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกัน อีกทั้งในงานวิจัยนี้ยังพบว่า ค่าเฉลี่ยของตัวแปรวัฒนธรรมคิตรวมหมู่อยู่ในระดับปานกลาง ( $M = 3.40$ ) ไม่สูงมากนัก และเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่เป็นพนักงานภาครัฐคิดเป็นร้อยละ 43 ดังนั้นจึงอาจเป็นไปได้ว่า ปัจจุบันในองค์การไทยวัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลถูกพบในพนักงานภาครัฐมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากวิจัยในอดีต (Wu, 2006) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคลมักพบมากในองค์การเอกชน

อย่างไรก็ตามการที่งานวิจัยนี้ พบเพียงอิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ด้านต่อเนื่องกับองค์การและด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อาจเป็นเพราะในการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับ ส่วนใหญ่มักพบขนาดของอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ รวมถึงในงานวิจัยนี้ ความแปรปรวนของตัวแปรวัฒนธรรมคิตรวมหมู่ อาจจะไม่เพียงพอในการพบอิทธิพลกำกับ ดังนั้นจึงควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อพบอิทธิพลกำกับ (Fox, Spector, & Miles, 2001)

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 12 ผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะว่า ตามทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ (The Relational Perspective) ในงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) พบว่า อิทธิพลกำกับของลักษณะความเป็นชายต่อการรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลต่ำกว่าในหมู่พนักงานที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายสูง เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่มีลักษณะความเป็นหญิงสูง อีกทั้งยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาอิทธิพลกำกับของมิติด้านวัฒนธรรมต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพัน แต่มีงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่ศึกษาอิทธิพลทางบวกของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จึงเป็นสาเหตุที่ในงานวิจัยนี้พบเพียงอิทธิพลหลักของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Randall (1993) ที่ว่า วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายให้คุณค่ากับความผูกพันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ สัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื่องที่บุคคลจะคาดการณ์ถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อละทิ้งจากองค์การในปัจจุบันไป (Becker, 1960)

อย่างไรก็ตาม จากทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ (Shao et al., 2013) จึงทำให้งานวิจัยนี้พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) พบว่าการรับรู้ความยุติธรรมมีอิทธิพลเข้มแข็งในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง อธิบายได้โดยทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ (Shao et al., 2013) กล่าวคือ บุคคลให้ความสนใจในค่านิยมของกลุ่มและให้ความสำคัญต่อกลุ่มที่เราเกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการถูกปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้น บุคคลจะให้ความสนใจในความยุติธรรม เพราะว่าการที่ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเชื่อมโยงไปถึงความรู้สึกของการยอมรับในตัวตน (Cropanzano, Byrne, et al., 2001) บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสำคัญกับความห่วงใยผู้อื่น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Hofstede, 1980a) จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสนใจเกี่ยวกับความยุติธรรม เพราะว่าการรับรู้ความยุติธรรมให้ข้อมูลในเรื่องคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม นั่นจึง

เป็นสาเหตุให้งานวิจัยนี้พบในความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันพบความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร อาจเป็นเพราะว่าเกิดจากรูปแบบของการพึ่งพาอาศัยที่พบระหว่างบุคคลกับองค์กร อีกทั้งผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Randall (1993) ที่ว่า ค่านิยมในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงนำไปสู่ความผูกพันด้านจิตใจอีกด้วย

**สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 13**

ผลการวิจัยไม่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนือง พบเพียงแค่อิทธิพลหลักของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กรและหัวหน้างาน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร โดยความสัมพันธ์ทางบวกนี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง เพิ่มเติมจากสมมติฐานที่คาดไว้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ที่พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความยุติธรรมมีอิทธิพลสูงในบุคคลวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าในบุคคลวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ซึ่งอธิบายตามทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะการจัดการความไม่แน่นอน (The Uncertainty Management Perspective) คือ บุคคลจะตอบสนองทางบวกต่อความยุติธรรมเพราะการรับรู้ความยุติธรรมสามารถลดความไม่แน่นอนลงได้ (Elovainio et al., 2005; van den Bos et al., 1998)

แต่ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chew และ Putti (1995) ที่พบว่า บุคคลในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีเจตนาที่จะลาออกน้อยกว่าเพราะว่าความกลัวของพวกเขาต่อการรับผิดชอบและกลัวต่อความล้มเหลวสำหรับที่จะเสี่ยงในการจ้างงานในทีอื่นๆ จึงเป็นผลให้เกิดการรักษาไว้ซึ่งความปลอดภัยของบุคคลในปัจจุบันที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะถูกปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือไม่ก็ตาม ซึ่งต่างจากบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ บุคคลเหล่านี้จะไวต่อการตอบสนองต่อความยุติธรรม เมื่อรับรู้ว่าคุณปฏิบัติอย่างยุติธรรมก็จะยิ่งรู้สึกผูกพันกับองค์กร ทำให้รู้สึกชอบพอที่จะคงอยู่กับองค์กร กลายเป็นความผูกพันด้านจิตใจที่บุคคลมีต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง

และพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Porter et al., 1974) จึงสรุปได้ว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำเมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวม จะยังมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรสูง

**สมมติฐานที่ 14** วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื้อ และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 14 แม้ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื้อกับหัวหน้างานจะมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่จากการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple Slope Test (Preacher, 2016) ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งในกลุ่มบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงและต่ำ ผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Lam และคณะ (2002), Shao และคณะ (2013), และ Tyler และคณะ (2000) ที่พบว่า การตอบสนองต่อการรับรู้ความยุติธรรมมีขนาดค่อนข้างสูงในบุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจต่ำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม โดยนำตัวแปรสถานการณ์ นั่นคือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมาเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและความผูกพันด้านต่อเนื้อกับหัวหน้างาน และตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วย Simple Slope Test (Preacher, 2016) ผลการวิจัยพบอิทธิพลกำกับของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและความผูกพันด้านต่อเนื้อกับหัวหน้างาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยความสัมพันธ์นี้มีอิทธิพลขนาดใหญ่ในสถานการณ์การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูง อธิบายได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมสูงจะส่งผลให้บุคคลในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงมีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านต่อเนื้อกับหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่พบว่า วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื้อกับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะว่า บุคคลที่มีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงจะยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันที่มีอยู่ในองค์การ (Hofstede, 1980a) และมักจะพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นั่นก็คือยอมตามผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าตนและยอมรับในสถานะทางสังคมที่ต่ำกว่า (Bochner & Hesketh, 1994; Wheeler et al., 1989) และด้วยรูปแบบของการพึ่งพาอาศัยผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า จึงสัมพันธ์กับความผูกพันด้านต่อเนื้อที่อธิบายถึง การที่พนักงานเลือกที่จะอยู่กับองค์กร เพียงเพราะกลัวการสูญเสียผลตอบแทนที่ได้รับในปัจจุบันและขาดทางเลือกในงาน (Bochner & Hesketh, 1994; Chew

& Putti, 1995; Hofstede, 1980a) ซึ่งประเภทของการที่จะต้องพึ่งพาอาศัยปรากฏให้เห็นในองค์การ รวมทั้งในระดับหัวหน้างาน (Bochner & Hesketh, 1994)

การวิเคราะห์เพิ่มเติมนี้ยังชี้ให้เห็นว่า เมื่อนำตัวแปรสถานการณ์ คือ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม มาปรับเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน ผลการวิจัยพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมบนความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะสูงในกลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง นั่นหมายความว่าเมื่อบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูง (ยอมรับในการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน) รับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมในระดับสูง ก็จะมีผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างานมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยจำนวนน้อย (Naran, 2013) ที่นำตัวแปรสถานการณ์มาเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและเจตคติในการทำงาน

ตาราง 12

*สรุปผลการทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 3 อิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรม*

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
11.	วัฒนธรรมคิรุมหมุมมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนือง และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรุมหมุมต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรุมหมุมสูง	ไม่สนับสนุน
12.	วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง	ไม่สนับสนุน

ตาราง 12 (ต่อ)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานส่วนที่ 3 อิทธิพลกำกับของมิติวัฒนธรรม

ข้อที่	สมมติฐานการวิจัย	ผลการวิเคราะห์
13.	วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ	ไม่สนับสนุน
14.	วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนือง และด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง	ไม่สนับสนุน

จากผลการวิจัยโดยรวมชี้ให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมของบุคลากรและมิติด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความผูกพันที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อีกทั้งงานวิจัยนี้ยืนยันแนวคิดที่ว่าบุคลากรสามารถสร้างความผูกพันต่อหลายเป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) (Becker, 1992) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clugston และคณะ (2000) ที่พบว่ามิติด้านวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน)

สิ่งที่พบนอกเหนือจากสมมติฐานที่คาดไว้ 2 ประเด็น

- 1) พบอิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ โดยความสัมพันธ์ทางบวกนี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) ที่พบว่า อิทธิพลกำกับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่อความยุติธรรมมีอิทธิพลสูงในหมู่พนักงานที่มาจากวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมากกว่าพนักงานที่มาจากวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ อธิบาย



ได้โดยทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะการจัดการความไม่แน่นอน ที่ว่าการรับรู้ความยุติธรรมถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับเราที่จะจัดการกับความไม่แน่นอนที่เรากำลังเผชิญอยู่ บุคคลจะตอบสนองทางบวกต่อความยุติธรรมเพราะการรับรู้ความยุติธรรมสามารถลดความไม่แน่นอนลงได้ (Elovainio et al., 2005; van den Bos et al., 1998) แต่ผลการวิจัยนี้กลับชี้ให้เห็นว่าพนักงานในองค์กรไทยที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมก็จะมีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง อาจเป็นเพราะว่าพนักงานในองค์กรไทยที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง ต้องการความแน่นอนและความมั่นคงในหน้าที่การงาน มักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง (Chew & Putti, 1995; Hofstede, 1980) จึงมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรไม่ว่าจะได้รับความยุติธรรมหรือไม่ แตกต่างจากพนักงานในองค์กรไทยที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ เมื่อรับรู้ว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรม มักจะไม่อดทนและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานได้ง่าย ตรงกันข้ามเมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร บุคคลมีแนวโน้มที่จะสร้างรูปแบบความผูกพันที่มีต่อองค์กรอย่างลึกซึ้ง และพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร (Porter et al., 1974)

- 2) อิทธิพลกำกับของวัฒนธรรมด้านลักษณะความเป็นหญิง ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กรและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน นั่นคือ พนักงานไทยที่มีคะแนนวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง จะไวต่อการตอบสนองต่อความยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shao และคณะ (2013) โดยอธิบายตามทฤษฎีมุมมองต่อการรับรู้ความยุติธรรมในฐานะความสัมพันธ์ ซึ่งบุคคลในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงจะให้ความสำคัญในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมองว่าความยุติธรรมให้ข้อมูลในเรื่องคุณภาพของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม ด้วยเหตุนี้ พนักงานในองค์กรไทยที่มีวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง เมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม จะมีแนวโน้มสร้างรูปแบบความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Randall (1993) ที่ว่าค่านิยมในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิงนำไปสู่ความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งเป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่ต้องการระบุว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Porter et al., 1974) และลักษณะ

ความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่มีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานอาจส่งอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลได้ (Lewin, 1943)

อย่างไรก็ตาม จากงานวิจัยนี้ จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานไทยทั้งภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจในการศึกษานี้ เมื่อรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจะเกิดความผูกพันทั้งสองด้าน (ด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน) มากกว่าด้านต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานต่อองค์การ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า ฝ่ายบริหารขององค์การไทยควรให้ความสำคัญกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เพราะการรับรู้ความยุติธรรมถือว่าเป็นรูปแบบความเข้าใจหรือการใช้ความคิดที่เกิดจากการรับรู้ การใช้เหตุผลในการตัดสินใจที่มาจากวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่ง ซึ่งนำไปสู่เจตคติต่อการทำงาน (Greenberg, 1987) โดยเน้นไปที่ความยุติธรรมในเรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับ ความยุติธรรมในกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลงาน อีกทั้งควรให้ความสำคัญในเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และความครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสาร สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมในองค์การโดยรวมนี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจและมีอิทธิพลต่อเจตคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Lind, 2001a) ที่จะนำไปสู่การเกิดความความผูกพันด้านจิตใจที่บุคคลรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ อีกทั้งยังควรเน้นให้พนักงานรู้สึกถึงบรรทัดฐานในการทำงาน ความจงรักภักดี เพราะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อตอบแทนอีกฝ่าย (Gouldner, 1960) ซึ่งความรู้สึกภักดีนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ นอกจากการเน้นให้พนักงานรู้สึกถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การแล้ว ฝ่ายบริหารควรจะมีมุมมองไปที่ความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่บุคคลมีต่อหัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพราะพนักงานสร้างความผูกพันต่อหลายเป้าหมาย ทั้งที่มีต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Becker, 1992) ถ้าบุคคลเห็นว่าคนเหล่านั้นเป็นบุคคลสำคัญ (Reichers, 1985)

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องของความแตกต่างมิติด้านวัฒนธรรมในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและการเกิดความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยพนักงานไทยในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมักจะสร้างรูปแบบความผูกพันด้านจิตใจเพียงแค่ว่ากับหัวหน้างาน พนักงานในวัฒนธรรมคตริรวมหมู่สร้างรูปแบบความผูกพันด้านต่อเนื่องเพียงแต่กับองค์การ และวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมักสร้างรูปแบบความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การเท่านั้น จากผลการวิจัยนี้ทางฝ่ายบริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างรูปแบบของความผูกพันในแต่ละด้านตามความ

แตกต่างของมิติวัฒนธรรมในแต่ละบุคคล อีกทั้งงานวิจัยนี้พบว่ามิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลหลักมากกว่ามีอิทธิพลกำกับ โดยพบอิทธิพลทางบวกของมิติวัฒนธรรมทั้ง 4 ด้านต่อความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื้อและด้านบรรทัดฐานกับทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) อาจเป็นไปได้ว่าการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับต้องอาศัยกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพื่อพบอิทธิพลกำกับ (Fox et al., 2001) ซึ่งในงานวิจัยนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานภาครัฐ ร้อยละ 43 ในงานวิจัยครั้งถัดไปอาจใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนแตกต่างกันออกไป หรือศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะวิชาชีพเฉพาะ เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร นักบิน เป็นต้น เพื่อพบผลวิเคราะห์ที่แตกต่างออกไป



**บทที่ 5**  
**สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**

**วัตถุประสงค์ของงานวิจัย**

เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวม ต่อความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ

**สมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจ และความผูกพันด้านต่อเนื่อกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคตริรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่อกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรวมหมู่ต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนวัฒนธรรมคิรวมหมู่สูง

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนลักษณะความเป็นชายสูง

สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง มากกว่าบุคคลที่มีคะแนนการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ

สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำ มากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง

## วิธีดำเนินการวิจัย

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานประจำทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ในองค์กรไทย ทั้งเพศชายและหญิง และมีอายุงานไม่น้อยกว่า 6 เดือนขึ้นไป จำนวน 344 คน โดยผู้วิจัยเลือกใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenient sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตามที่ระบุไว้ข้างต้นมาทำการตอบแบบสอบถาม

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) มาตรการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม (Overall justice) ของ Ambrose และ Schminke (2009)
- 2) มาตรการความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ของ Clugston และคณะ (2000)
- 3) มาตรการมิติด้านวัฒนธรรม ของ Dorfman และ Howell (1988)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อไปยังผู้ประสานงานหรือตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจในองค์การไทย เพื่อขออนุญาตเข้าไปแจกแบบสอบถาม เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้ประสานงานองค์การที่ยินดีเข้าร่วมงานวิจัยโดยสมัครใจแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งถึงมือผู้ประสานงานหรือตัวแทนยังองค์การต่างๆ เพื่อให้ผู้ประสานงานหรือตัวแทนนำแบบสอบถามไปแจกยังพนักงานที่สมัครใจเข้าร่วมในงานวิจัย หลังจากตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ตอบนำแบบสอบถามใส่ซองจดหมายที่ปิดผนึก ส่งคืนไปยังผู้ประสานงานหรือตัวแทนเพื่อรวบรวมใส่ซองเอกสารทึบแสงปิดผนึก ส่งคืนให้ผู้วิจัยเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปร โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
- 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลประชากรกับความผูกพันทั้ง 9 ด้าน เพื่อพิจารณาว่า จะนำตัวแปรข้อมูลประชากรใดมาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
- 3) ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณหลายลำดับชั้น (Hierarchical Moderated Multiple Regression Analysis) โดยโปรแกรม SPSS วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 8 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 9 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 10 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมมติฐานที่ 11 วัฒนธรรมคิรวมหมู่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านจิตใจ ด้านต่อเนือง และด้านบรรทัดฐานกับองค์กร หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 12 วัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 13 วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 14 วัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมและความผูกพันด้านต่อเนืองกับหัวหน้างาน โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยโดยรวมชี้ให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมของบุคลากรและมิติด้านวัฒนธรรมมีความสำคัญต่อความผูกพันที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เมื่อพนักงานในองค์กรไทยเกิดการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมจะเกิดความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานที่มี

ต่อองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าความผูกพันด้านต่อเนื่อง โดยความผูกพันที่เกิดขึ้นจะแตกต่างกันไปตามมิติด้านวัฒนธรรม ดังนี้

1) บุคคลในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมักมีแนวโน้มยอมรับในการแบ่งลำดับชั้น และมักพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าอยู่เสมอ เมื่อรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจึงเกิดเป็นความผูกพันด้านต่อเนื่องทั้งกับต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพียงเพราะกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับหากละทิ้งจากองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานในปัจจุบันไป อีกทั้งบุคคลในวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจสูงรู้สึกถึงความจงรักภักดีเป็นเหมือนสิ่งที่ควรทำ เป็นบรรทัดฐานที่ต้องปฏิบัติ จึงเกิดเป็นความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

2) บุคคลในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่จะนำไปสู่ความเสี่ยง ซึ่งชอบในรูปแบบของความมั่นคง ด้วยเหตุนี้ พนักงานในวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจึงมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ยาวนาน ตั้งใจอยู่กับองค์การในระยะยาว เพราะกลัวความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้นถ้ามีการเปลี่ยนย้ายองค์การ ดังนั้นจึงเกิดเป็นความผูกพันด้านต่อเนื่องที่มีกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพราะบุคคลกลัวที่จะสูญเสียผลประโยชน์และความมั่นคงที่ได้รับเมื่อละทิ้งจากองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานในปัจจุบันไป

3) บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมุ่มมุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มีความเหนียวแน่นภายในกลุ่มและจะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมุ่มมีแนวโน้มสร้างความผูกพันกับบุคคลในระดับเดียวกัน เมื่อบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมุ่มรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมจึงเกิดเป็นความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ความผูกพันของบุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมุ่มตั้งอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่ ด้วยเหตุนี้บุคคลในวัฒนธรรมคิรวมหมุ่มจึงมีแนวโน้มเกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับทั้ง 3 เป้าหมาย คือ บรรทัดฐานที่จะอยู่กับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีพื้นฐานมาจากหน้าที่ เพราะมันคือสิ่งที่ถูกต้องที่บุคคลควรทำ

4) บุคคลในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นชายมีค่านิยมยึดในตนเอง ยึดหลักความถูกต้องมุ่งเน้นไปที่การได้มาซึ่งเงินทอง จึงให้คุณค่ากับความผูกพันที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงเกิดเป็นความผูกพันด้านต่อเนื่องที่มีกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เพราะการคาดการณ์ถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับหากละทิ้งจากองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงานในปัจจุบันไป ส่วนบุคคลในวัฒนธรรมลักษณะความเป็นหญิง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น จึงเกิดเป็นความผูกพันด้านจิตใจที่มีต่อองค์การและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน



## ข้อค้นพบในงานวิจัย

1) ผลการวิจัยโดยรวมพบว่า พนักงานในองค์การไทยสร้างความผูกพันต่อหลายเป้าหมาย ทั้งที่มีต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นเพราะลักษณะความใกล้ชิด ความคล้ายคลึงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่บุคคลมีต่อหัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ถ้าบุคคลเห็นว่าคนเหล่านั้นเป็นบุคคลสำคัญ และจากผลการวิจัยนี้พบว่า พนักงานในองค์การไทยเมื่อรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีแนวโน้มเกิดความผูกพันด้านจิตใจ มากกว่าด้านต่อเนื้อเรื่องและด้านบรรทัดฐาน ด้วยเหตุนี้ฝ่ายบริหารควรมุ่งเน้นให้พนักงานรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในเป้าหมายกับองค์การ และพร้อมที่จะระบุตัวตนกับองค์การ

2) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากรศาสตร์ (เพศ รายได้ อายุ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด) พบว่า เพศชายมีแนวโน้มสร้างความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน และความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าเพศหญิง ตัวแปรอายุและอายุงานในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ แสดงว่าบุคคลที่มีอายุและอายุงานในอาชีพที่มากขึ้น มีแนวโน้มคงอยู่กับองค์การ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างตัวแปรรายได้ต่อเดือนและความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์การ อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ไม่พบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานในองค์การไทยในการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพัน

## ข้อเสนอแนะ

1) การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เฉพาะเจาะจงกลุ่มตัวอย่างตามสาขาวิชาชีพ เพียงแต่ศึกษาในกลุ่มพนักงานประจำทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจทั่วไป เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการจัดสรรบุคลากรและอัตราการหมุนเวียนในการลาออกของพนักงาน ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจทดสอบในกลุ่มตัวอย่างวิชาชีพที่กำลังเป็นที่ต้องการสูงของตลาดแรงงาน รวมถึงวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ในกลุ่มวิชาชีพแพทย์ พยาบาล วิศวกร นักบิน เพื่อผลที่ได้จะเป็นประโยชน์กับทางฝ่ายบริหารในการประยุกต์ใช้กับบุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพเพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์การต่อไป

2) ในงานวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการควบคุมสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างพนักงานในภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจให้มีอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน อาจพบผลที่แตกต่างในอิทธิพลการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมที่มีต่อความผูกพันกับองค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3) ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรวัดการรับรู้ความยุติธรรมเป็นด้านย่อย เช่น ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านกระบวนการ ด้านการแบ่งสรรทรัพยากร และด้านข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจให้ข้อมูล

เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับอิทธิของการรับรู้ความยุติธรรมที่มีต่อความผูกพันแต่ละเป้าหมายให้ชัดเจน  
ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของบุคลากร



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- บริษัท เฮย์กรุ๊ป ประเทศไทย. (2556). ตลาดแรงงานเปลี่ยนไปองค์กรยุคใหม่ต้องจ้างพนักงาน. คัดเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2557 จาก <http://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=38294>
- ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร. (2556). อัตราการลาออกของพนักงาน ยิ่งน้อยยิ่งดีจริงหรือ. คัดเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2557 จาก <http://prakal.wordpress.com/2013/01/25/อัตราการลาออกของพนักงาน>

### ภาษาอังกฤษ

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Afaneh, J. A., Khaireddin, M. A., Sanjuq, G. M., & Qaddoumi, J. B. (2014). Impact of cultural dimensions according to Hofstede model on organizational commitment of the middle management at Jordanian private universities. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(9), 129-146.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Distributive and procedural justice: Construct distinctiveness, construct interdependence, and overall justice. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 59-84). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *The Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500. doi:10.1037/a0013203
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Begley, T. M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bochner, S., & Hesketh, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
- Bontempo, R., Lobel, S., & Triandis, H. (1990). Compliance and value internalization in Brazil and the U.S. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21(2), 200-213.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *The Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., . . . Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

- Chen, Y.-R., Brockner, J., & Chen, X.-P. (2002). Individual–collective primacy and ingroup favoritism: Enhancement and protection effects. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*(5), 482-491.
- Chew, I. K. H., & Putti, J. (1995). Relationship on work-related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Human Relations, 48*(10), 1149-1170.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management, 26*(1), 5-30.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.
- Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research, 26*(1), 75-90.
- Colon, D. E. (1993). Some tests of the self-interest and group-value models of procedural justice: Evidence from an organizational appeal procedure. *The Academy of Management Journal, 36*(5), 1109-1124.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *The Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *The Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 589-619). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-154). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 1-113.
- Cropanzano R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York: Wiley.
- Demirel, Y., & Yucel, I. (2013). The effect of organizational justice on organizational commitment: A study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences, 11*(3), 26-37.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*(3), 137-149.
- Dixit, V., & Bhati, M. (2012). A study about employee commitment and its impact on sustained productivity in Indian auto-component industry *European Journal of Business and Social Sciences, 1*(6), 34-51.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimension of national culture and effective leadership pattern: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management, 3*, 127-150.
- Earley, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people's Republic of China. *Administrative Science Quarterly, 34*(4), 565-581.
- Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly, 39*(1), 89-117.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.

- Elovainio, M., van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J., & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science and Medicine*, *61*(12), 2501-2512. doi:10.1016/j.socscimed.2005.04.046
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(1), 1-17.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behav Res Methods*, *41*(4), 1149-1160. doi:10.3758/brm.41.4.1149
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behav Res Methods*, *39*(2), 175-191.
- Foa, E. B., & Foa, U. G. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77-94). New York: Plenum Press.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Folger, R. (1986a). A referent cognitions theory of relative deprivation. In J. M. Olson, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Relative deprivation and social comparison: The ontario symposium* (pp. 33-55). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1986b). Rethinking equity theory. In H.-W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 145-162). New York: Plenum Press.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation* (pp. 183-215). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (1993). Reactions to mistreatment at work. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research* (pp. 161-183). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (pp. 3-33). New York: Information Age.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215-245). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2008). The evolutionary bases of deontic justice. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Justice, morality, and social responsibility* (pp. 29-62). Greenwich, CT: Information Age.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Frost, S. E. (1972). *Masterworks of Philosophy* (Vol. 1). Boston: McGraw-Hill.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305-314.
- Giacobbe-Miller, J. K., & Miller, D. J. (1995). A comparison of U.S. and Russian pay allocation decisions and distributive justice judgments. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 55, 177-181.
- Gokce, B., Guney, S., & Katrinli, A. (2014). Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment? *Social Behavior and Personality An International Journal*, 42(9), 1549-1562.



- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-178.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993a). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148.
- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about "what, why, and how". *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210-219.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. In Ferris G. & Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 245-293). Greenwich, CT: JAI Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, M. L., & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33(6), 611-625.
- Grover, S. L. (1991). Predicting the perceived fairness of parental leave policies. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 247-255.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: With readings* (3rd ed.). NJ: Englewood.

- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39-56.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980a). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? In H. W. Lane & J. J. DiStefano (Eds.), *International management behavior* (pp. 105-131). Ontario: Nelson Canada.
- Hofstede, G. (1980b). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (Rev ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman Peter W., & Vipin., G. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hui, C. H., & Villareal, M. J. (1989). Individualism-collectivism and psychological needs. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(3), 310-323.
- Hui, M. K., & Au, K. (2001). Justice perceptions of complaint-handling: A cross-cultural comparison between PRC and Canadian customers. *Journal of Business Research*, 52(2), 161-173.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *The Academy of Management Journal*, *37*(6), 1568-1587.
- James, K. (1992). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Jarunratanakul, P. (2003). Organisational justice, Individual differences and counterproductive work behavior: A longitudinal study in New Zealand and Thailand. (Doctor of Philosophy ), The University of Waikato.
- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice–criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(8), 1025-1051.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499-517.
- Kim, T.-Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *104*(1), 83-95.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, *99*(2), 222-238. doi:10.1037/a0034751
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Konovsky, M. A., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, *17*(1), 15-24.
- Kray, L. J., & Lind, E. A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *89*(1), 906-924.

- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 1-18.
- Laschinger, H., Almost, J., & Tuer-Hodes, D. (2003). Workplace empowerment and magnet hospital characteristics: Making the link. *Journal of Nursing Administration, 33*, 410-422.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W.-l. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lewin, K. (1943). Defining the 'field at a given time'. *Psychological Review, 50*(3), 292-310.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate statistics* (pp. 19-64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lind, E. A. (1995). Justice and authority relations in organizations. In Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 83-96). Westport, CT: Quorum Books.
- Lind, E. A. (2001a). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2001b). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 220-226.

- Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 75(1), 1-22.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lind, E. A., & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Mahrani, S. W., Kamaluddin, M., Takdir, D., & Ansir. (2013). Organizational justice and organizational commitment. *International Journal of Science and Research*, 627-632.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Nambudiri, R. (2012). Propensity to trust and organizational commitment: A study in the Indian pharmaceutical sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 977-986.
- Naran, V. (2013). *Psychological capital and work-related attitudes: The moderating role of a supportive organisational climate* (MA), University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O' Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Palich, L. E., Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). Managing in the international context: Testing cultural generality of sources of commitment to multinational enterprises. *Journal of Management*, 21(4), 671-690.
- Pillutla, M., & Murnighan, J. K. (1999). *On fairness and justice in bargaining and in allocation decisions and procedures*. Unpublished manuscript.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Preacher, K. J. (2016). Simple intercepts, simple slopes, and regions of significance in MLR 2-way interactions. Retrieved from <http://www.quantpsy.org/interact/mlr2.htm>
- Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research, 26*(1), 91-110.
- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J., & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology, 59*(1), 31-64.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.
- Ren, R. (2007). *Quality of supervisor-subordinate relationship, cultural values, and organizational justice*. (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertation & Theses database (UMI No. 3296523)
- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 989-1002. doi:10.1037/a0015351
- Ryan, A. M., & McFarland, L. (1997). *Predicting applicant withdrawal from selection processes*. Paper presented at the paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, St. Louis, MO.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review, 48*(1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2004). Mapping and interpreting cultural differences around the world. In H. Vinken, J. Soeters, & P. Ester (Eds.), *Comparing cultures: Dimensions of culture in a comparative perspective* (pp. 43-73). Leiden, the Netherlands: Brill.
- Schwartz, S. H. (2008). *Cultural Value Orientations: Nature and implications of national differences*. Moscow, Russia: State University-Higher School of Economics Press.

- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.
- Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the "wheels" already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 235-242.
- Shapiro, D. L., Buttner, E. H., & Barry, B. (1994). Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(3), 346-368.
- Simmons, S., E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *Gerontologist, 45*(2), 196-205.
- Sperber, A. D. (2004). Translation and validation of study instruments for cross-cultural research. *The American Gastroenterological Association, 126*(1), 124-128.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*(1), 23-40.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review, 66*(3), 541-566.
- Ting-Toomey, S. (1991). Intimacy expressions in three cultures: France, Japan, and the United States. *International Journal of Intercultural Relations, 15*(1), 29-46.
- Tornblom, K. Y., & Vermunt, R. (1999). An integrative perspective on social justice: Distributive and procedural fairness evaluations of positive and negative outcome allocations. *Social Justice Research, 12*(1), 39-64.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.



- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988a). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(2), 323-338.
- Triandis, H. C., Brislin, R., & Hui, C. H. (1988b). Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations*, *12*(3), 269-289.
- Triandis, H. C., Leung, K., Villareal, M. J., & Clack, F. I. (1985). Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, *19*(4), 395-415.
- Tyler, T., DeGoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*(5), 913-930.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, *1*(4), 323-345. doi:10.1207/s15327957pspr0104\_4
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, *7*(4), 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-191). San Diego: Academic Press.
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. (1995). *Culture, ethnicity, and authority: Social categorization and social orientation effects on the psychology of legitimacy*. University of California working paper.
- van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(3), 355-366.

- van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(6), 1449-1458.
- Vandello, J. A., & Cohen, D. (1999). Patterns of Individualism and collectivism across the United States. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(2), 279-292.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics, 38*(3), 193-203.
- Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., & Barnes, J. H. (1993). The effects of culture on ethical decision-making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics, 12*(10), 753-760.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *The Academy of Management Journal, 38*(1), 152-172.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.
- Wheeler, L., Reis, H. T., & Bond, M. H. (1989). Collectivism-individualism in everyday social life: The middle kingdom and the melting pot. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(1), 79-86.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.
- Wu, M.-Y. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies, 33*-42.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ภาคผนวก ก

## ตารางที่ 1

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความยุติธรรมในองค์กร  
โดยรวม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			W	I
1.	Overall, I'm treated fairly by my organization.	Generally, I'm treated fairly by my organization.	6.5	6.4
2.	Usually, the way things work in this organization are not fair.	Normally, the ways that work in this organization are unfair.	6.5	6.4
3.	In general, I can count on this organization to be fair.	Generally, I can rely on this organization is fair.	6.3	6.4
4.	In general, the treatment I receive around here is fair.	Generally, the treatment that I get around here is fair.	6.7	6.6
5.	For the most part, this organization treats its employees fairly.	Mostly, this organization treats its employees fairly.	6.7	6.7
6.	Most of the people who work here would say they are often treated unfairly.	Most of the people who work here would say that they are always treated unjustly.	6.1	6.1

หมายเหตุ: W คือการเปรียบเทียบด้านการใช้คำ (wording); I คือการเปรียบเทียบด้านความหมาย (interpretation)

## ภาคผนวก ก

## ตารางที่ 2

การวิเคราะห์ข้อกระดูกวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระดูกแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดความยุติธรรมในองค์การโดยรวม

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระดูกวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ				ค่า $t$	ค่า $p$	CITC ( $N = 225$ )	ข้อที่ผ่านเกณฑ์
		กลุ่มสูง ( $n = 71$ )		กลุ่มต่ำ ( $n = 68$ )					
		$M$	$SD$	$M$	$SD$			6 ข้อ	
1	+	4.27	0.45	2.67	0.51	19.85***	.000	.83	ผ่าน
2	-	4.27	0.48	2.65	0.51	19.33***	.000	.80	ผ่าน
3	+	4.19	0.43	2.81	0.49	17.56***	.000	.78	ผ่าน
4	+	4.18	0.46	2.84	0.54	15.95***	.000	.79	ผ่าน
5	+	4.08	0.41	2.69	0.53	<u>17.45***</u>	.000	.81	ผ่าน
6	-	4.24	0.55	2.57	0.68	<u>15.93***</u>	.000	.69	ผ่าน
$\alpha$								.92	

หมายเหตุ. ค่า  $t$  ที่ขีดเส้นใต้คำนวณโดยแยกความแปรปรวน (Equal variances not assumed)

6 ข้อ คือ ค่า CITC วิเคราะห์ 6 ข้อกระดูก

ค่าวิกฤติของ  $r(223, .05, \text{หนึ่งหาง}) \approx .111$

\* $p < .05$ , หนึ่งหาง. \*\* $p < .01$ , หนึ่งหาง. \*\*\* $p < .001$ , หนึ่งหาง.

## ภาคผนวก ข

## ตารางที่ 1

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
1.	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	I will be very happy if I spend the rest of my career with this organization.	6.4	6.5
2.	I enjoy discussing my organization with people outside of it.	I enjoy discussing about my organization with people outside.	6.7	6.6
3.	I really feel as if this organization's problems are my own.	I feel like problems of the organization are mine.	6.5	6.4
4.	This organization has a great deal of personal meaning for me.	This organization means a lot for me.	6.1	6.0
5.	I feel emotionally attached to this organization.	I feel attached to this organization.	6.1	6.1
6.	I believe that a person must always be loyal to his or her organization.	I believe that people must be loyal to organization that they working.	6.5	6.7

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
7.	Moving from organization to organization seems unethical to me.	Moving from organization to another organization, I feel unethical.	6.3	6.5
8.	If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my organization.	If I got another offer for a better job from somewhere else, I would not feel right to leave my organization.	6.4	6.4
9.	I feel a sense of moral obligation to remain with this organization.	I feel the moral commitment makes me stay in this organization.	6.3	6.4
10.	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.	I was taught to believe in the value of being loyal to one organization.	6.6	6.7
11.	One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	One of the disadvantages of leaving this organization is lacking of good alternative.	6.5	6.6

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
12.	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	Staying with my organization right now is what I need to do as much as what I want to do.	6.5	6.5
13.	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	6.6	6.6
14.	Leaving would require considerable personal sacrifice because another organization may not match the overall benefits I have here.	Leaving requires a lot of sacrifice because another organization may not match all benefits I have here.	6.3	6.4
15.	It would be too costly for me to leave my organization in the near future.	It would cost so much that I can't leave my organization in the near future.	5.9	6.0



## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
16.	I would be very happy to spend the rest of my career working with my current supervisor.	I will be very happy if I spend the rest of my career with my current supervisor.	6.4	6.5
17.	I enjoy discussing my supervisor with people outside of the organization.	I enjoy discussing about my supervisor with people outside.	6.5	6.6
18.	I really feel as if my supervisor's problems are my own.	I feel like problems of my supervisor are mine.	6.5	6.5
19.	Working with my supervisor has a great deal of personal meaning for me.	Working with current supervisor means a lot for me.	6.1	6.0
20.	I feel emotionally attached to my supervisor.	I feel attached to my supervisor.	6.4	6.3
21.	I believe that a person must always be loyal to his or her supervisor.	I believe that people must be loyal to their supervisor.	6.4	6.5

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
22.	Changing supervisors seems unethical to me.	Changing a supervisor seems unethical to me.	6.6	6.6
23.	If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my supervisor.	If I got another offer for a better job from somewhere else, I would not feel right to leave my supervisor.	6.4	6.7
24.	I feel a sense of moral obligation to remain with my supervisor.	I feel the moral commitment make me stay with this supervisor.	6.4	6.4
25.	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one supervisor.	I was taught to believe in the value of being loyal to one supervisor.	6.6	6.7
26.	One of the few negative consequences of leaving my supervisor would be the scarcity of available alternatives.	One of the disadvantages of leaving my supervisor is lacking of good alternative.	6.2	6.3

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
27.	Right now, staying with my supervisor is a matter of necessity as much as desire.	Staying with my supervisor right now is what I need to do as much as what I want to do.	6.6	6.6
28.	I feel that I have too few options to consider working with another supervisor.	I feel that I have too few options to consider to work with another supervisor.	6.7	6.6
29.	Leaving would require considerable personal sacrifice because another supervisor may not match the overall benefits I have here.	Leaving requires a lot of sacrifice because another supervisor may not match all benefits I have here.	6.5	6.6
30.	It would be too costly for me to leave my supervisor in the near future.	It would cost me so much that I can't leave my supervisor in the near future.	5.9	6.0

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
31.	I would be very happy to spend the rest of my career working with my current co-workers.	I will be very happy if I spend the rest of my career with my current co-workers.	6.4	6.5
32.	I enjoy discussing my co-workers with people outside of the organization.	I enjoy discussing about my co-workers with people outside.	6.5	6.6
33.	I really feel as if my co-worker's problems are my own.	I feel like problems of my co-worker are mine.	6.5	6.7
34.	Working with my co-workers has a great deal of personal meaning for me.	Working with current co-workers means a lot for me.	6.3	6.1
35.	I feel emotionally attached to my co-workers.	I feel attached to my co-workers.	6.4	6.3
36.	I believe that a person must always be loyal to his or her co-workers.	I believe that people must be loyal to their co-workers.	6.4	6.4

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
37.	Changing co-workers seems unethical to me.	Changing co-workers seems unethical to me.	6.7	6.7
38.	If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my co-workers.	If I got another offer for a better job from somewhere else, I would not feel right to leave my co-workers.	6.4	6.6
39.	I feel a sense of moral obligation to remain with my co-workers.	I feel the moral commitment makes me stay with these co-workers.	6.4	6.5
40.	I was taught to believe in the value of remaining loyal to a group of co-workers.	I was taught to believe in the value of being loyal to my co-workers.	6.6	6.6
41.	One of the few negative consequences of leaving my co-workers would be the scarcity of available alternatives.	One of the disadvantages of leaving the co-workers is lacking of good alternative.	6.3	6.5

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร  
หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	I
42.	Right now, staying with my co-workers is a matter of necessity as much as desire.	Staying with my co-workers right now is what I need to do as much as what I want to do.	6.5	6.4
43.	I feel that I have too few options to consider working with another group of co-workers.	I feel that I have too few options to consider to work with another group of co-workers.	6.5	6.4
44.	Leaving would require considerable personal sacrifice because another group of co-workers may not match the overall benefits I have here.	Leaving requires a lot of sacrifice because another group of co-workers may not match all benefits I have here.	6.3	6.3
45.	It would be too costly for me to leave my co-workers in the near future.	It would cost me so much that I can't leave my co-workers in the near future.	5.9	6.0

หมายเหตุ: W คือการเปรียบเทียบด้านการใช้คำ (wordings); I คือการเปรียบเทียบด้านความหมาย (interpretation)

## ภาคผนวก ข

## ตารางที่ 2

การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทบแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ						CITC (N = 225)	ข้อที่ ผ่าน เกณฑ์
		กลุ่มสูง (n = 71)		กลุ่มต่ำ (n = 68)		ค่า t	ค่า p		
		M	SD	M	SD			45 ข้อ	
1	+	4.10	.82	3.03	.99	6.88***	.000	.52	ผ่าน
2	+	3.92	.86	2.72	.86	7.87***	.000	.52	ผ่าน
3	+	3.65	.87	2.80	.85	5.53***	.000	.45	ผ่าน
4	+	4.24	.72	3.32	.99	<u>6.03***</u>	.000	.51	ผ่าน
5	+	4.29	.73	3.40	.93	<u>5.99***</u>	.000	.49	ผ่าน
6	+	4.50	.54	3.66	.85	<u>6.67***</u>	.000	.43	ผ่าน
7	+	3.44	.99	2.22	.82	7.60***	.000	.55	ผ่าน
8	+	3.81	.83	2.74	1.05	<u>6.39***</u>	.000	.51	ผ่าน
9	+	4.03	.68	2.71	1.03	<u>8.62***</u>	.000	.59	ผ่าน
10	+	3.74	.90	2.71	.99	6.12***	.000	.47	ผ่าน
11	+	3.42	.92	2.43	.85	6.32***	.000	.47	ผ่าน
12	+	3.58	1.03	3.03	.92	3.17**	.002	.28	ผ่าน
13	+	3.31	1.02	2.88	.93	2.49*	.014	.19	ผ่าน
14	+	3.45	.89	2.71	.82	4.86***	.000	.43	ผ่าน
15	+	3.17	.88	2.65	.99	6.39***	.000	.44	ผ่าน
16	+	4.17	.66	2.77	.91	9.81***	.000	.59	ผ่าน
17	+	3.74	.88	2.54	.85	7.90***	.000	.49	ผ่าน
18	+	3.63	.81	2.23	.93	8.99***	.000	.57	ผ่าน
19	+	3.97	.72	2.55	1.05	<u>8.89***</u>	.000	.63	ผ่าน

## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทบแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ						CITC (N = 225)	ข้อที่ ผ่าน เกณฑ์
		กลุ่มสูง (n = 71)		กลุ่มต่ำ (n = 68)		ค่า t	ค่า p		
		M	SD	M	SD			45 ข้อ	
20	+	3.90	.82	2.51	1.03	8.44***	.000	.59	ผ่าน
21	+	4.10	.78	2.72	1.14	7.95***	.000	.59	ผ่าน
22	+	3.37	.81	1.86	.83	10.36***	.000	.63	ผ่าน
23	+	3.56	.80	1.97	.79	11.29***	.000	.70	ผ่าน
24	+	3.71	.71	2.23	.81	10.95***	.000	.65	ผ่าน
25	+	3.89	.75	2.52	1.00	8.72***	.000	.56	ผ่าน
26	+	3.52	.69	2.06	.77	11.17***	.000	.65	ผ่าน
27	+	3.61	.71	2.55	.79	7.93***	.000	.47	ผ่าน
28	+	3.32	.84	2.66	1.00	4.00***	.000	.28	ผ่าน
29	+	3.31	.86	2.06	.74	8.72***	.000	.58	ผ่าน
30	+	3.39	.84	1.95	.76	10.12***	.000	.59	ผ่าน
31	+	4.08	.73	3.18	.75	6.82***	.000	.47	ผ่าน
32	+	3.90	.72	2.94	.95	6.43***	.000	.38	ผ่าน
33	+	3.55	.78	2.71	.76	6.12***	.000	.39	ผ่าน
34	+	4.05	.64	3.28	.76	6.20***	.000	.45	ผ่าน
35	+	4.18	.56	3.45	.75	6.25***	.000	.41	ผ่าน
36	+	4.06	.74	3.17	.82	6.43***	.000	.46	ผ่าน



## ภาคผนวก ข

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การวิเคราะห์ข้อกระทงวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดความผูกพันกับองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทงวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ						CITC (N = 225)	ข้อที่ ผ่าน เกณฑ์
		กลุ่มสูง (n = 71)		กลุ่มต่ำ (n = 68)		ค่า t	ค่า p		
		M	SD	M	SD			45 ข้อ	
37	+	3.15	.81	2.03	.73	8.18***	.000	.52	ผ่าน
38	+	3.53	.80	2.28	.88	8.41***	.000	.54	ผ่าน
39	+	3.66	.69	2.34	.73	10.38***	.000	.65	ผ่าน
40	+	3.80	.74	2.80	.92	6.75***	.000	.54	ผ่าน
41	+	3.50	.69	2.26	.79	9.32***	.000	.58	ผ่าน
42	+	3.58	.69	2.43	.85	8.36***	.000	.55	ผ่าน
43	+	3.44	.86	2.20	.83	8.22***	.000	.52	ผ่าน
44	+	3.37	.77	2.17	.72	9.07***	.000	.54	ผ่าน
45	+	3.49	.78	2.04	.74	10.65***	.000	.63	ผ่าน
<b><math>\alpha</math></b>								.95	

หมายเหตุ: ค่า t ที่ขีดเส้นใต้คำนวณโดยแยกความแปรปรวน (Equal variances not assumed)

6 ข้อ คือ ค่า CITC วิเคราะห์ 6 ข้อกระทง

ค่าวิกฤติของ  $r(223, .05, \text{หนึ่งหาง}) \approx .111$

\* $p < .05$ , หนึ่งหาง. \*\* $p < .01$ , หนึ่งหาง. \*\*\* $p < .001$ , หนึ่งหาง.

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
1.	Group welfare is more important than individual rewards.	Group welfare is more important than individual rewards.	6.7	6.7
2.	Group success is more important than individual success.	Group success is more important than individual success.	6.8	6.8
3.	Being accepted by members of your work group is very important.	Being accepted by members of your work group is very important to you.	6.5	6.4
4.	Employees should only pursue their goals after considering the welfare of the group.	Employees should follow their goals after considering the welfare of the group.	6.4	6.4
5.	Managers should encourage group loyalty even if individual goals suffer.	Managers should encourage group loyalty even if individual goals are in trouble.	6.2	6.2

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
6.	Individuals may be expected to give up their goals in order to benefit group success.	Individuals might be expected to leave their goals for benefit and success of the group.	6.3	6.5
7.	Managers should make most decisions without consulting subordinates.	Managers should make most decisions without consulting with subordinates.	6.4	6.4
8.	It is frequently necessary for a manager to use authority and power when dealing with subordinates.	It is necessary for a manager to use power by position when handling with subordinates.	6.3	6.3
9.	Managers should seldom ask for the opinions of employees.	Managers should hardly ask for the opinions from employees.	6.5	6.5

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรฐานมิติด้านวัฒนธรรม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
10.	Managers should avoid off-the-job social contacts with employees.	Managers should avoid contact with employees in the area which is not related to work.	6.1	6.2
11.	Employees should not disagree with management decisions.	Employees should not disagree with decision in management.	6.4	6.3
12.	Managers should not delegate important tasks to employees.	Managers should not give important work to employees.	6.4	6.6
13.	It is important to have job requirements and instructions spelled out in detail so that employees always know what they are expected to do.	It is important to elaborately indicate requirements for the position and job detail so that employees know what they are expected to do.	6.2	6.3
14.	Managers expect employees to closely follow instructions and procedures.	Managers expect employees to follow what to do and how to do in step closely.	6.4	6.3

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	l
15.	Rules and regulations are important because they inform employees what the organization expects of them.	Rules and regulations are important because it is to inform employees what the organization expects from them.	6.5	6.6
16.	Standard operating procedures are helpful to employees on the job.	Standard operating procedures are helpful to the employee on the job.	6.5	6.5
17.	Instructions for operations are important for employees on the job.	An Instruction for operations is important to the employee on the job.	6.5	6.6
18.	Meetings are usually run more effectively when they are chaired by a man.	Meetings are usually managed more effective when the chairperson is a man.	6.1	6.1
19.	It is more important for men to have a professional career than it is for women to have a professional career.	Having a professional career is more important for men than for women.	6.0	6.3

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แสดงผลการตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการแปลกลับของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

	Original English version	Back-translated English version	ค่าเฉลี่ย	
			w	I
20.	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition.	Men usually solve problems by logical analysis, women usually solve problems with their instinct.	6.5	6.6
21.	Solving organizational problems usually requires an active forcible approach which is typical of men.	Solving problems within organization often uses the approach done by an active force, which is typical for men.	6.1	6.3
22.	It is preferable to have a man in a high level position rather than a woman.	It is better to have a man in a high level position rather than a woman.	6.5	6.4

หมายเหตุ: W คือการเปรียบเทียบด้านการใช้คำ (wordings); I คือการเปรียบเทียบด้านความหมาย (interpretation)

## ภาคผนวก ค

## ตารางที่ 2

การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทบแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทบวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ						CITC (N = 225)	ข้อที่ ผ่าน เกณฑ์
		กลุ่มสูง (n = 71)		กลุ่มต่ำ (n = 68)		ค่า t	ค่า p		
		M	SD	M	SD			22 ข้อ	
1	+	3.66	.81	2.65	.76	7.45***	.000	.41	ผ่าน
2	+	3.99	.63	3.31	.88	5.12***	.000	.31	ผ่าน
3	+	4.14	.64	3.54	.77	4.92***	.000	.33	ผ่าน
4	+	4.01	.69	3.14	.66	7.52***	.000	.42	ผ่าน
5	+	3.74	.74	3.00	.73	5.89***	.000	.36	ผ่าน
6	+	3.69	.69	3.02	.69	5.01***	.000	.37	ผ่าน
7	+	2.97	.96	2.17	.80	5.24***	.000	.31	ผ่าน
8	+	3.57	.84	2.60	.81	6.83***	.000	.42	ผ่าน
9	+	3.43	.89	2.42	.89	6.56***	.000	.35	ผ่าน
10	+	2.99	.94	2.17	.76	5.52***	.000	.30	ผ่าน
11	+	3.07	.86	2.12	.78	6.71***	.000	.38	ผ่าน
12	+	2.87	.87	2.02	.76	6.08***	.000	.38	ผ่าน
13	+	3.86	.86	3.57	.93	1.84*	.042	.15	ผ่าน
14	+	3.90	.66	3.03	.68	7.49***	.000	.44	ผ่าน
15	+	4.16	.65	3.62	.78	4.35***	.000	.29	ผ่าน
16	+	4.21	.63	3.68	.89	4.03***	.000	.25	ผ่าน
17	+	4.27	.61	3.66	.89	4.61***	.000	.24	ผ่าน

## ภาคผนวก ค

ตารางที่ 2 (ต่อ)

การวิเคราะห์ข้อกระทงวิธีกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่นๆ (Corrected item-total correlation) ของมาตรวัดมิติด้านวัฒนธรรม

ข้อ	ทิศทาง	การวิเคราะห์ข้อกระทงวิธีกลุ่มสูง-ต่ำ						CITC (N = 225)	ข้อที่ ผ่าน เกณฑ์
		กลุ่มสูง (n = 71)		กลุ่มต่ำ (n = 68)		ค่า t	ค่า p		
		M	SD	M	SD			22 ข้อ	
18	+	3.37	.97	1.98	.86	8.84***	.000	.48	ผ่าน
19	+	3.30	.94	2.08	.94	7.56***	.000	.45	ผ่าน
20	+	3.24	.88	2.08	.82	7.99***	.000	.37	ผ่าน
21	+	3.30	.79	2.12	.72	9.06***	.000	.37	ผ่าน
22	+	3.03	.92	1.82	.77	8.30***	.000	.33	ผ่าน
$\alpha$								.80	

หมายเหตุ: ค่า t ที่ขีดเส้นใต้คำนวณโดยแยกความแปรปรวน (Equal variances not assumed)

6 ข้อ คือ ค่า CITC วิเคราะห์ 6 ข้อกระทง

ค่าวิกฤติของ  $r(223, .05, \text{หนึ่งหาง}) \approx .111$

\* $p < .05$ , หนึ่งหาง. \*\* $p < .01$ , หนึ่งหาง. \*\*\* $p < .001$ , หนึ่งหาง.



## ภาคผนวก ง

## ตารางที่ 1

จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง ประเภทอุตสาหกรรม รายได้ต่อเดือน อายุงานในองค์กรปัจจุบันและอายุงานในอาชีพ (N = 344)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	179	52
	หญิง	165	48
อายุ	19-25 ปี	43	12.5
	26-33 ปี	101	29.36
	34-41 ปี	79	22.97
	42-49 ปี	82	23.84
	50 ปีขึ้นไป	39	11.33
หน่วยงานที่สังกัด	ภาครัฐ	148	43
	ภาคเอกชน	96	27.9
	รัฐวิสาหกิจ	100	29.1
ตำแหน่ง	พนักงาน/ลูกจ้างทั่วไป	217	63.1
	หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก	91	26.5
	ผู้จัดการ/บริหารระดับสูง	9	2.6
	อื่นๆ	27	7.8

## ภาคผนวก ง

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง ประเภท  
อุตสาหกรรม รายได้ต่อเดือน อายุงานในองค์การปัจจุบันและอายุงานในอาชีพ (N = 344)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประเภทอุตสาหกรรม	อุตสาหกรรมเกษตร	2	0.6
	อุตสาหกรรมการผลิต	37	10.8
	สาธารณูปโภค	28	8.1
	การเป็นตัวกลางทางการเงิน	32	9.3
	การบริหารราชการและการป้องกันประเทศ	94	27.3
	การศึกษา	32	9.3
	การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์	14	4.1
	ด้านสาธารณสุขและสังคมสงเคราะห์	11	3.2
	การค้าส่ง/ค้าปลีก	7	2.0
	โรงแรมและภัตตาคาร	17	5.0
	การขนส่ง	64	18.6
	อื่นๆ	6	1.7
	รายได้ต่อเดือน	น้อยกว่า 15,000 บาท	51
15,001-25,000 บาท		145	42.2
25,000-35,000 บาท		90	26.2
35,001-45,000 บาท		30	8.7
45,001-55,000 บาท		16	4.7
55,001-65,000 บาท		5	1.5
มากกว่า 65,001 บาท		7	2.0

## ภาคผนวก ง

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง ประเภท  
อุตสาหกรรม รายได้ต่อเดือน อายุงานในองค์กรปัจจุบันและอายุงานในอาชีพ (N = 344)

ตัวแปร	ลักษณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานในองค์กรปัจจุบัน (จำนวนปี)	ต่ำกว่า 1 ปี	1	0.3
	1-3 ปี	76	22.09
	4-6 ปี	38	11.04
	7-9 ปี	24	6.97
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	205	59.60
อายุงานในอาชีพ (จำนวนปี)	ต่ำกว่า 1 ปี	1	0.3
	1-3 ปี	60	17.44
	4-6 ปี	34	9.88
	7-9 ปี	30	8.72
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	219	63.66

## ภาคผนวก จ

แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานและด้านต่อเนื่องต่อ  
ทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) ระหว่างเพศชายและหญิง

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
AFFORG	Male	179	3.53	.58	1.77
	Female	165	3.42	.58	
NORORG	Male	179	3.38	.59	2.42
	Female	165	3.23	.56	
CONORG	Male	179	3.20	.70	.55
	Female	165	3.17	.56	
AFFSUP	Male	179	3.38	.60	2.20
	Female	165	3.23	.60	
NORSUP	Male	179	3.19	.60	2.42
	Female	165	3.03	.61	
CONSUP	Male	179	3.03	.73	1.04
	Female	165	2.96	.60	
AFFWG	Male	179	3.48	.61	1.31
	Female	165	3.40	.53	
NORWG	Male	179	3.24	.66	2.51
	Female	165	3.08	.56	
CONWG	Male	179	3.05	.77	1.37
	Female	165	2.94	.64	

หมายเหตุ: AFFORG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์กร; NORORG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์กร; CONORG หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์กร; AFFSUP หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน; NORSUP หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน; CONSUP หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน; AFFWG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; NORWG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; CONWG หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

\* $p < .05$

### ภาคผนวก ฉ

แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวของความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานและด้าน  
ต่อเนื่องกับทั้ง 3 เป้าหมาย (องค์การ หัวหน้างานและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน) กับประเภทอุตสาหกรรม

แหล่งความแปรปรวน	df	F	p
AFFORG	9	3.860	.000
NORORG	9	1.077	.379
CONORG	9	.867	.555
AFFSUP	9	1.369	.201
NORSUP	9	1.462	.161
CONSUP	9	.640	.763
AFFWG	9	.849	.572
NORWG	9	1.229	.276
CONWG	9	.690	.718

หมายเหตุ: AFFORG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับองค์การ; NORORG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับองค์การ; CONORG หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับองค์การ; AFFSUP หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับหัวหน้างาน; NORSUP หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับหัวหน้างาน; CONSUP หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับหัวหน้างาน; AFFWG หมายถึง ความผูกพันด้านจิตใจกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; NORWG หมายถึง ความผูกพันด้านบรรทัดฐานกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน; CONWG หมายถึง ความผูกพันด้านต่อเนื่องกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

\*\*\*  $p < .001$ .

## แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน

### คำชี้แจง

ดิฉันนางสาวจรรุพรรณ สุวรรณไพโรจน์ นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ โดยมีอาจารย์ ดร. ประพิมพา จรัสรัตนกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แบบสำรวจชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นในการทำงานของพนักงานในองค์การไทยทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ผลการวิจัยมีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดตอบแบบสำรวจทุกข้อตามความรู้สึกของตัวท่านมากที่สุด (ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด) **คำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและไม่ส่งผลใดๆต่อตัวท่าน และองค์การของท่านทั้งสิ้น** การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นในลักษณะของการวิเคราะห์ภาพรวมและไม่มี การแสดงข้อมูลรายบุคคล ซึ่งจะใช้ประโยชน์ในทางการศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นางสาวจรรุพรรณ สุวรรณไพโรจน์

**หมายเหตุ** หากผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ Email : pop\_tass@hotmail.co.th

### ส่วนที่ 1

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความและเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรงกับท่านมากที่สุด (โปรดตอบให้ครบทุกข้อ)

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ ..... ปี

3. หน่วยงานที่สังกัด  ภาครัฐ  ภาคเอกชน  รัฐวิสาหกิจ

อื่นๆ โปรดระบุ.....

4. ตำแหน่ง  พนักงาน/ลูกจ้างทั่วไป  หัวหน้างาน/หัวหน้าแผนก

ผู้จัดการ/บริหารระดับสูง  อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 5. ท่านทำงานอยู่ในธุรกิจประเภทใด

- อุตสาหกรรมการเกษตร (เช่น เกษตรกรรม, ป่าไม้, ประมง)
- อุตสาหกรรมการผลิต (เช่น ผลิตภัณฑ์อาหาร, เครื่องแต่งกาย, เครื่องจักร, ยาสูบ, สิ่งทอ, กระดาษ, การพิมพ์, โฆษณา, วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ, เคมีภัณฑ์, โลหะ, ยานยนต์, เพอร์นิเจอร์, อุปกรณ์วิทยุโทรทัศน์และการสื่อสาร ฯลฯ)
- สาธารณูปโภค (เช่น ไฟฟ้า, การประปา, พลังงาน)
- การเป็นตัวกลางทางการเงิน (เช่น ธนาคาร, ประกันภัย)
- การบริหารราชการ และการป้องกันประเทศ (เช่น ข้าราชการ, ตำรวจ, ทหาร)
- การศึกษา (เช่น มหาวิทยาลัย, โรงเรียน)
- การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ (เช่น การซื้อ-ขาย, ให้เช่า, พัฒนาที่ดิน, และสิ่งก่อสร้าง)
- ด้านสาธารณสุข และสังคมสงเคราะห์ (เช่น โรงพยาบาล, ทันตกรรม, สัตวแพทย์, งานสังคมสงเคราะห์)
- การค้าส่ง/ค้าปลีก
- โรงแรม และภัตตาคาร
- การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและการคมนาคม (เช่น การไปรษณีย์, โทรคมนาคม, กิจการด้านธุรกิจการท่องเที่ยว)
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. รายได้ต่อเดือน  น้อยกว่า 15,000  15,001-25,000  25,001-35,000
- 35,001-45,000  45,001-55,000  55,001-65,000
- มากกว่า 65,001 ขึ้นไป

7. ลักษณะงานที่ทำ  งานประจำ (Full-time)  อื่นๆ โปรดระบุ.....

8. ท่านทำงานในองค์กรหรือบริษัทนี้มานาน ..... ปี/เดือน

9. ท่านทำงานอาชีพนี้มานาน ..... ปี/เดือน

## ส่วนที่ 2

### ตอนที่ 1

คำชี้แจง : ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อและวงกลมล้อมรอบ  หมายเลข “1, 2, 3, 4, 5” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเพียงหมายเลขเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

- 1 หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หากท่านไม่เห็นด้วย
- 3 หากท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
- 4 หากท่านเห็นด้วย
- 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
1.โดยรวมแล้วองค์กรของฉันทันปฏิบัติต่อฉัน อย่างยุติธรรม	1	2	3	4	5
2.โดยปกติแล้ววิธีการทำงานในองค์กรนี้ไม่ มีความยุติธรรม	1	2	3	4	5
3.โดยทั่วไปฉันสามารถไว้วางใจในองค์กรนี้ ว่ามีความยุติธรรม	1	2	3	4	5
4.โดยทั่วไปแล้วการปฏิบัติที่ฉันได้รับใน องค์กรนี้มีความยุติธรรม	1	2	3	4	5
5.โดยส่วนใหญ่แล้วองค์กรนี้ปฏิบัติต่อ พนักงานอย่างยุติธรรม	1	2	3	4	5
6.คนส่วนใหญ่ที่ทำงานที่นี่กล่าวว่าพวกเขา มักถูกปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม	1	2	3	4	5



## ตอนที่ 2

คำชี้แจง : ขอให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อและวงกลมล้อมรอบ ○ หมายเลข “1, 2, 3, 4, 5” ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุดเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเพียงหมายเลขเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

ในข้อคำถามต่อไปนี้นำคำว่า “ผลลัพธ์” หมายถึง “ผลลัพธ์ที่ท่านได้จากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น” ส่วนคำว่า “กระบวนการ” หมายถึง “กระบวนการต่าง ๆ ที่หัวหน้าคนปัจจุบันของท่านใช้ตัดสินใจในการจัดสรรเงินเดือน ผลประโยชน์การเลื่อน ตำแหน่ง ปริมาณงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

- 1 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านน้อยมาก
- 2 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านน้อย
- 3 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านปานกลาง
- 4 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านมาก
- 5 หากท่านคิดว่าข้อความดังกล่าวตรงกับตัวท่านมากที่สุด

ระดับไหนที่...	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
1.คุณสามารแสดงความคิดเห็นและความรู้สึก ระหว่างกระบวนการเหล่านั้น	1	2	3	4	5
2.คุณมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่ได้จากการกระบวนการ เหล่านั้น	1	2	3	4	5
3.กระบวนการเหล่านั้นถูกใช้อย่างคงเส้นคงวา	1	2	3	4	5
4.กระบวนการเหล่านั้นปราศจากความลำเอียง/อคติ	1	2	3	4	5
5.กระบวนการเหล่านั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูก ถูกต้องแม่นยำ	1	2	3	4	5
6.คุณสามารถเรียกร้องถึงผลลัพธ์ที่ได้จาก กระบวนการเหล่านั้น	1	2	3	4	5
7.กระบวนการเหล่านั้นรักษามาตรฐานทางจริยธรรม และศีลธรรม	1	2	3	4	5
8.ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่ คุณทุ่มเทให้กับงาน	1	2	3	4	5

ระดับไหนที่...	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
9.ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับงานที่คุณทำเสร็จ	1	2	3	4	5
10.ผลลัพธ์ที่คุณได้สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่คุณทุ่มเทให้องค์การ	1	2	3	4	5
11.ผลลัพธ์ที่คุณได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคุณ	1	2	3	4	5
12.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างสุภาพ	1	2	3	4	5
13.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณอย่างให้เกียรติ	1	2	3	4	5
14.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณปฏิบัติต่อคุณด้วยความเคารพ	1	2	3	4	5
15.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณอดกลั้นที่จะไม่พูดหรือวิจารณ์เกี่ยวกับคุณอย่างไม่เหมาะสม	1	2	3	4	5
16.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณพูดคุยสื่อสารกับคุณอย่างตรงไปตรงมา	1	2	3	4	5
17.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณอธิบายถึงกระบวนการต่างๆ อย่างละเอียดถี่ถ้วน	1	2	3	4	5
18.คำอธิบายของหัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ มีเหตุผล	1	2	3	4	5
19.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณบอกรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ได้ทันเวลา	1	2	3	4	5
20.หัวหน้าหรือผู้จัดการคนปัจจุบันของคุณดูเหมือนที่จะสื่อสารตามความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของคุณ	1	2	3	4	5

### ตอนที่ 3

คำชี้แจง : ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อและวงกลมล้อมรอบ  หมายเลข “1, 2, 3, 4, 5” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน เพียงหมายเลขเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

- 1 หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หากท่านไม่เห็นด้วย
- 3 หากท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
- 4 หากท่านเห็นด้วย
- 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
1.ฉันจะมีความสุขมาก ถ้าได้ใช้เวลาที่เหลือในอาชีพของฉันกับองค์กรนี้	1	2	3	4	5
2.ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับองค์กรของฉันกับบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
3.ฉันรู้สึกราวกับว่าปัญหาขององค์กรนี้เป็นปัญหาของฉัน	1	2	3	4	5
4.องค์กรนี้มีความหมายกับฉันอย่างมาก	1	2	3	4	5
5.ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้	1	2	3	4	5
6.ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่	1	2	3	4	5
7.การย้ายจากองค์กรหนึ่งไปอีกรักการหนึ่ง ดูเหมือนจะเป็นการผิดจรรยาบรรณ	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
8. หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะไม่รู้สึกดีที่ต้องลาออกจากองค์กรของฉัน	1	2	3	4	5
9. ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับองค์กรนี้	1	2	3	4	5
10. ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของความภักดีต่อองค์กรเดียว	1	2	3	4	5
11. ผลเสียอย่างหนึ่งของการลาออกจากองค์กรนี้คือการขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
12. การที่ฉันอยู่กับองค์กรในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆ กันกับความต้องการ	1	2	3	4	5
13. ฉันรู้สึกว่าฉันมีทางเลือกน้อยเกินไป ที่จะพิจารณาไปจากองค์กรนี้	1	2	3	4	5
14. การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะองค์กรอื่นอาจไม่เสนอผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้รับจากที่นี่	1	2	3	4	5
15. การลาออกจากองค์กรในอนาคตอันใกล้อาจส่งผลเสียหายอย่างมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
16. ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉันทำงานกับหัวหน้าปัจจุบันของฉัน	1	2	3	4	5
17. ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าของฉันกับบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
18. ฉันรู้สึกกลัวกว่าปัญหาของหัวหน้าเป็นปัญหาของฉัน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
19.การได้ทำงานกับหัวหน้าของฉัน มีความหมายกับฉัน อย่างมาก	1	2	3	4	5
20.ฉันรู้สึกผูกพันกับหัวหน้าของฉัน	1	2	3	4	5
21.ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องภักดีต่อหัวหน้าของตนเสมอ	1	2	3	4	5
22.การเปลี่ยนหัวหน้า ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับ ฉัน	1	2	3	4	5
23.หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะ รู้สึกไม่ถูกต้องที่ต้องจากหัวหน้าของฉัน	1	2	3	4	5
24.ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับ หัวหน้าคนนี้	1	2	3	4	5
25.ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความภักดีที่มี ต่อหัวหน้า	1	2	3	4	5
26.ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับหัวหน้า คือการ ขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
27.การอยู่กับหัวหน้าของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำ เป็นมากพอๆกันกับความต้องการ	1	2	3	4	5
28.ฉันรู้สึกว่าฉันมีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่ จะไปทำงานกับหัวหน้าคนอื่น	1	2	3	4	5
29.การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัว เพราะ หัวหน้าคนอื่นอาจไม่ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉัน ได้รับจากหัวหน้าคนปัจจุบัน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
30.การละทิ้งจากหัวหน้าของฉันในอนาคตอันใกล้อาจจะส่งผลเสียหายมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
31.ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ใช้เวลาที่เหลือของอาชีพของฉันทำงานกับเพื่อนร่วมงานปัจจุบันของฉัน	1	2	3	4	5
32.ฉันรู้สึกสนุกกับการพูดคุยเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของฉันกับบุคคลภายนอก	1	2	3	4	5
33.ฉันรู้สึกทราบว่าปัญหาของเพื่อนร่วมงานเป็นปัญหาของตัวเอง	1	2	3	4	5
34.การได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานของฉัน มีความหมายกับฉันอย่างมาก	1	2	3	4	5
35.ฉันรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน	1	2	3	4	5
36.ฉันเชื่อว่าคนเราจะต้องรักดีต่อเพื่อนร่วมงานของตนเสมอ	1	2	3	4	5
37.การเปลี่ยนเพื่อนร่วมงาน ดูจะเป็นการผิดจรรยาบรรณสำหรับฉัน	1	2	3	4	5
38.หากฉันได้รับการเสนองานที่ดีกว่าจากที่อื่น ฉันคงจะรู้สึกไม่ถูกต้องที่จะต้องจากเพื่อนร่วมงานของฉัน	1	2	3	4	5
39.ฉันรู้สึกถึงข้อผูกมัดทางจริยธรรมที่ทำให้ฉันคงอยู่กับเพื่อนร่วมงานกลุ่มนี้	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆกัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
40.ฉันถูกสอนให้เชื่อในคุณค่าของการยังคงความภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน	1	2	3	4	5
41.ผลเสียอย่างหนึ่งของการไม่ได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานคือการขาดทางเลือกที่มีอยู่ไป	1	2	3	4	5
42.การอยู่กับเพื่อนร่วมงานของฉันในตอนนี้เป็นเรื่องของความจำเป็นมากพอๆกันกับความต้องการ	1	2	3	4	5
43.ฉันรู้สึกว่ามีทางเลือกน้อยเกินไป ในการพิจารณาที่จะไปทำงานกับเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่น	1	2	3	4	5
44.การจะลาออกต้องมีการสละประโยชน์ส่วนตัวเพราะเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่นอาจไม่ได้ให้ผลประโยชน์ทั้งหมดเหมือนที่ฉันได้จากเพื่อนร่วมงานกลุ่มปัจจุบัน	1	2	3	4	5
45.การละทิ้งจากเพื่อนร่วมงานของฉันในอนาคตอันใกล้ อาจจะทำให้เสียหายน่ากลัวอย่างมากสำหรับฉัน	1	2	3	4	5

#### ตอนที่ 4

คำชี้แจง : ขอให้ท่านอ่านข้อความแต่ละข้อและวงกลมล้อมรอบ  หมายเลข “1, 2, 3, 4, 5” ที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน เพียงหมายเลขเดียวในแต่ละข้อ และโปรดตอบให้ครบทุกข้อ

- 1 หากท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 2 หากท่านไม่เห็นด้วย
- 3 หากท่านเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน
- 4 หากท่านเห็นด้วย
- 5 หากท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอๆ กัน	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
1. สวัสดิการกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าผลตอบแทนส่วนบุคคล	1	2	3	4	5
2. ความสำเร็จของกลุ่มสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล	1	2	3	4	5
3. การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มงานของคุณมีความสำคัญอย่างมาก	1	2	3	4	5
4. พนักงานควรจะทำตามเป้าหมายของตนเองหลังจากพิจารณาสวัสดิการของกลุ่มแล้ว	1	2	3	4	5
5. ผู้จัดการควรส่งเสริมความภักดีภายในกลุ่ม ถึงแม้ว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลนั้นจะได้รับความเดือดร้อน	1	2	3	4	5
6. แต่ละคนอาจถูกคาดหวังให้ละทิ้งเป้าหมายของส่วนตัวของตน เพื่อเอื้อต่อความสำเร็จของกลุ่ม	1	2	3	4	5



ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
7.ผู้จัดการควรทำการตัดสินใจส่วนใหญ่โดยไม่ต้องปรึกษา ลูกน้อง	1	2	3	4	5
8.มันเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะใช้อำนาจหน้าที่ใน การรับมือกับลูกน้อง	1	2	3	4	5
9.นานๆ ครั้งผู้จัดการควรถามความคิดเห็นของพนักงาน	1	2	3	4	5
10.ผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงการติดต่อกับพนักงาน นอกเหนือจากงาน	1	2	3	4	5
11.พนักงานไม่ควรที่จะไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการ	1	2	3	4	5
12.ผู้จัดการไม่ควรมอบหมายงานที่สำคัญให้กับพนักงาน	1	2	3	4	5
13.การอธิบายการกำหนดคุณสมบัติบุคคลที่ตรงกับงาน และคำแนะนำเกี่ยวกับงานแก่พนักงานมีความสำคัญ เพราะพนักงานจะรู้ว่าตนถูกคาดหวังว่าต้องทำอะไร	1	2	3	4	5
14.ผู้จัดการคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งและ ขั้นตอนอย่างใกล้ชิด	1	2	3	4	5
15.กฎระเบียบและข้อบังคับมีความสำคัญ เพราะเป็นการ แจ้งให้พนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพวกเขา	1	2	3	4	5
16.ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานมีประโยชน์ต่อการ ทำงานของพนักงาน	1	2	3	4	5
17.คำแนะนำสำหรับการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการ ทำงานของพนักงาน	1	2	3	4	5

ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	ไม่เห็น ด้วย	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอๆ กัน	เห็น ด้วย	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	1	2	3	4	5
18.การประชุมมักจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากกว่า เมื่อประธานเป็นผู้ชาย	1	2	3	4	5
19.การมีอาชีพที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญสำคัญสำหรับผู้ชายมากกว่าผู้หญิง	1	2	3	4	5
20.ผู้ชายมักจะแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์เชิงตรรกะ ผู้หญิงมักจะแก้ปัญหาด้วยสัญชาตญาณ	1	2	3	4	5
21.การแก้ปัญหาขององค์กรมักต้องใช้วิธีบังคับเชิงรุก ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติของผู้ชาย	1	2	3	4	5
22.การให้ผู้ชายอยู่ในตำแหน่งงานระดับสูงจะดีกว่าผู้หญิง	1	2	3	4	5

--ขอบคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้--

**หมายเหตุ:** หากผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อสงสัยหรือต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม สามารถติดต่อผู้วิจัยได้ที่ Email : [pop\\_tass@hotmail.co.th](mailto:pop_tass@hotmail.co.th)

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

254 อาคารจามจุรี 1 ชั้น 2 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์/โทรสาร: 0-2218-3202 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 029/2559

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 189.1/58 : ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ

ผู้วิจัยหลัก : นางสาวจารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์

หน่วยงาน : คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสหสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม.....  
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทักคนประดิษฐ)  
ประธาน

ลงนาม.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรี ชัยชนะวงศาโรจน์)  
กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 26 กุมภาพันธ์ 2559

วันหมดอายุ : 25 กุมภาพันธ์ 2560

## เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย
- 4) แบบสอบถาม

## เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการผิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน หรือส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวจารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์ เกิดวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2525 ที่จังหวัดเชียงใหม่ ได้เข้ารับการศึกษาระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนดาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2546 จากนั้นเข้าทำงานที่บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด มหาชน และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2556

