

อิทธิพลการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ

Influence of Diversity Management, Organizational Commitment, Organizational Citizenship and Organizational Fairness that Affect Task Performance and Job Satisfaction of Personnel in International Education Organization

ดร.จิระภา งามสุทธิ

อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Dr. Jirapa Ngamsutti

Full time Lecturer, Faculty of Management Science

Pibulsongkram Rajabhat University

E-mail: Jirapa_tuckky@hotmail.com; Ph: +099-961-6693

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 5 กันยายน 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ

ครั้งที่ 1 : 25 มกราคม 2566

ครั้งที่ 2 : 8 มีนาคม 2566

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 3 เมษายน 2566

บทคัดย่อ

การจัดการด้านความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรและปัจจัยทางจิตวิทยาเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงผลลัพธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ งานวิจัยเรื่องนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ ทำการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ จำนวน 308 ราย เพื่อวิเคราะห์สถิติด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน และแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่ากรอบแนวคิดการวิจัยและข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกันตามเงื่อนไข นอกจากนี้ยังพบว่าองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่สามารถจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ดีจะส่งผลต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร การแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ดีและเกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ของบุคลากรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีความสนใจในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้คุณภาพและมาตรฐานและความพึงพอใจในงานของบุคลากรที่ดีขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความพึงพอใจในงาน

Abstract

Diversity management of organizational personnel and psychological factors affect the results of efficient management of human resources. The objective of this research study was to study the influence of diversity management, organizational commitment, organizational good citizenship, and recognition of organizational fairness that affected task performance and job satisfaction of personnel at an international educational organization. Survey data was collected from 308 employees from international educational organization as well as statistically analyzed through Frequency, Percentage, Mean, Standard Deviation, Correlation, Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling. The result found that the congruence of the conceptual framework and the empirical data were correlated under the condition of the study. Moreover, the competent management of an international educational organization's human resource diversity had an influenced the organizational commitment. The organizational good citizenship and the recognition of organizational fairness had a positive influence on effective task performance and increased job satisfaction as well. This result would be the benefits for strengthening the efficiency of employees in the educational organization. In addition, this research finding can be applied for promoting the diversity management, organizational commitment, organizational citizenship, and organizational fairness in both government and private sectors in order to drive the organization movement to the quality and standards of employees' performance as well as the increasing of the level of employees' satisfaction in the future.

Keywords: Diversity management, organizational commitment, organizational citizenship, task performance, job satisfaction

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการใช้เทคโนโลยีแบบโลกไร้พรมแดน ส่งผลทำให้มีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและการเดินทางเคลื่อนย้ายถิ่นฐานระหว่างผู้คนจากประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและสามารถเข้าถึงพื้นที่อื่นๆ ทั่วโลกได้มากขึ้น ทำให้ผู้คนในสังคมมีความหลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายเหล่านี้ประกอบด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Diversity Culture) ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ (Ethnicity Diversity) ความหลากหลายทางเชื้อชาติ (Race Diversity) ความหลากหลายทางศาสนา (Religion Diversity) ความหลากหลายทางเพศสภาพ (Sexual Orientation Diversity) และความหลากหลายทางอายุ (Age Diversity) (Grivijitr, 2020) เป็นต้น ผลกระทบจากความหลากหลายนี้ยังส่งผลต่อการจัดการองค์การในศตวรรษที่ 21 มีความแตกต่างจากอดีต ผลจากความหลากหลายเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสังคม การพัฒนาด้านประชากรศาสตร์ และโลกาภิวัตน์ของตลาดแรงงานที่มีการจัดการความหลากหลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลกและการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบันองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับประเด็นความหลากหลายเพื่อใช้ความหลากหลายที่มีอยู่ในองค์การสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นขององค์การ ดังนั้น การยอมรับความหลากหลายและความแตกต่างจึงเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความหลากหลายของผู้คนในองค์การ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ยังคงนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นเป้าหมายหลักในการนำทางเพื่อพัฒนาประเทศไทยสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ นำไปสู่การจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยมีวิสัยทัศน์ที่เป็นเป้าหมายในปี พ.ศ. 2570 คือ สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง จากยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันด้วยความเสมอภาค มีความเป็นธรรมและเกิดภูมิคุ้มกันอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในองค์การ สิ่งสำคัญอันดับแรกในการจัดการองค์การ คือ คน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การเติบโต ความเจริญก้าวหน้า และความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการหลากหลายของคนในองค์กรต้องใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในแง่การสรรหา การคัดเลือก และการธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มความสามารถ เสียสละ และซื่อสัตย์ รวมถึงบุคลากร เหล่านี้ต้องมีความภักดีต่อองค์กร มีความสุขกับงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบมุ่งสู่ผลการปฏิบัติ ที่ดีและความสำเร็จขององค์กร (Phantasoot, 2020)

การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านมนุษย์และจิตวิทยาที่นำมาใช้กระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และเสียสละ ดังนั้น ผลของการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ (1) ความผูกพัน ต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากเพราะการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรของตนเองสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ระยะยาว ทำหน้าที่เป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความอุทิศตน (2) ความพึงพอใจในงาน (Bangmuangngam, 2019) และ (3) การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ช่วยส่งเสริม พฤติกรรมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน อย่างตั้งใจ มีความเต็มใจและทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและรักษา ทรัพยากรขององค์กร เป็นพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่เกิดจากความเต็มใจโดยไม่คาดหวังผลตอบแทน และเป็นพฤติกรรม ที่เป็นประโยชน์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร (Jariyaporn, 2016) นอกจากตัวแปรต่างๆ ดังกล่าว ข้างต้นแล้วยังพบว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสำเร็จขององค์กร คือ การรับรู้ ถึงความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Fairness) ของบุคลากร หากพนักงานรับรู้ว่าคุณเองได้รับความยุติธรรมในการ ปฏิบัติงาน ทั้งด้านผลตอบแทน ด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านข้อมูลจะส่งผล ต่อผลการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงการสร้าง ความพึงพอใจในงานอีกด้วย (Charoensomboonithi, 2015)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่า การจัดการความหลากหลายมักนำมาเป็นตัวแปรต้นในการศึกษา (Ashikali & Groeneveld, 2015; Kundu & Mor, 2016) และมีตัวแปรที่เป็นผลมาจากตัวแปรการจัดการความหลากหลาย เช่น ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) (Magoshi & Chang, 2009; Ghasempour Ganji et al., 2021) พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Noor et al., 2013; Moon, 2016,) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร (Kim & Park, 2017; Madera et al., 2019) แต่จากการศึกษาพบว่า การนำตัวแปรเหล่านี้มาศึกษา ยังกระจัดกระจาย และนำมาใช้ศึกษาเพียงตัวแปรเท่านั้น ดังนั้นงานวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการนำช่องว่างของการศึกษาตัวแปรในอดีตที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการความหลากหลายมาบูรณาการเข้าด้วยกันกลายเป็นโมเดลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต้น คือ การจัดการความหลากหลาย ตัวแปรส่งผ่าน คือ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี และการรับรู้ถึงความยุติธรรม ในองค์กรที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติตามหน้าที่งาน และความพึงพอใจในงาน ดังนั้นเพื่อเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์กร ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร ที่มีความหลากหลาย โดยการวิจัยครั้งนี้ได้มุ่งศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่เป็นนานาชาติที่ประกอบด้วยบุคลากร ที่มีความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา เป็นต้น โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรที่มีบุคลากรจากหลากหลาย ประเทศ คือ องค์กรด้านการศึกษานานาชาติ ได้แก่ โรงเรียนนานาชาติที่เปิดสอนภายในประเทศไทยจากส่วนกลางและภูมิภาค ต่างๆ ทั่วประเทศ เพื่อใช้ศึกษาการจัดการความหลากหลายของบุคลากรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการความหลากหลายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ ผ่านตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษา นานาชาติ

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความหลากหลาย

Cox (1994) และ Cox Jr (2001) กล่าวว่า การจัดการความหลากหลาย หมายถึง การวางแผนและปรับใช้ แนวปฏิบัติและระบบขององค์การในการจัดการบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลาย และเพื่อลดข้อเสียเปรียบที่เกิดจากความหลากหลายให้น้อยที่สุด การจัดการความหลากหลายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ Sutthirak (2015) ได้สรุปผลกระทบด้านบวกและด้านลบของการจัดการความหลากหลายในองค์การดังนี้ ผลกระทบด้านบวก คือ ความหลากหลายเป็นทรัพย์สินที่ช่วยกำจัดความยากจนและทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และอัตราการลาออกของบุคลากร ทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นของยอดขายสินค้า ลูกค้าและส่วนแบ่งการตลาด และช่วยสร้างแนวคิดใหม่ๆ ให้กับองค์การ ส่วนผลด้านลบ ได้แก่ ความหลากหลายทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์การ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากร และทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในเรื่องความยุติธรรม (Ashikali & Groeneveld, 2015)

การจัดการความหลากหลายในงานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการขององค์การที่มีวิสัยทัศน์พันธกิจ นโยบาย และแผนงานที่ส่งเสริมความหลากหลายในองค์การมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับบุคลากรที่มีความหลากหลายทุกภาคส่วน มีความสามารถทำงานร่วมกัน และมีความเข้าใจในความหลากหลายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์การ เพื่อค้นหาวิธีการทำงานร่วมกันของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment: OC)

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และทุ่มเทความสามารถของตนอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนมีความปรารถนาที่แน่วแน่ว่าจะดำรงไว้ ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป (Bangmuangngam, 2019, Jangsiriwattana & Ketkaew, 2021) หรือเป็นความรู้สึกที่ดีต่อองค์การมีความรักความภาคภูมิใจความเอาใจใส่ต่อองค์การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเต็มใจและเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมาย และต้องการที่จะดำรงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตลอดไป (Thanchaikon, 2019) จากความหมายข้างต้นได้มีนักวิชาการแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้ Miner (1992) ได้แบ่งแนวความคิดของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ (1) ด้านพฤติกรรม และ (2) ด้านทัศนคติ ส่วน Steer (1977) และ Meyer and Allen (1997) และ Kanning and Hill (2013) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ทั้งหมด 3 ประการซึ่งแตกต่างจากแนวความคิดของ Miner (1992) ประกอบด้วย (1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของการแบ่งองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การที่ได้รับการพัฒนาตามแนวคิดของ Steer (1988) และ Meyer and Allen (1997) ได้พัฒนาปรับตามแนวคิดของ Kanning and Hill (2013) โดยมีตัวแปรที่คล้ายคลึงกันทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (2) ความผูกพันด้านความรู้สึก และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเกิดขึ้นจากการศึกษาของ Dennis W. Organ เป็นศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยอินเดียนา (Indiana University) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Organ (1997) กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และ Bolino (1999) ได้ให้ความหมายว่า เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ เป็นการแสดงออกถึงคุณค่า การอำนวยความสะดวกหรือความช่วยเหลือสมาชิกในองค์การ ส่วนความหมายอื่นๆ มองว่าเป็นการกระทำที่แสดงออกของพนักงานด้วยความเต็มใจโดยไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์การอีกด้วย (Wagner & Rush, 2000) และหากองค์การมอบหมายงานที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ พนักงานได้รับแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานจากผู้นำ พนักงานจะรับรู้ถึงคุณค่าในตนเองจะทำให้พนักงาน

เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Halbesleben et al., 2010) นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้หลายรูปแบบ เช่น Organ (1990) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ (Altruism) (2) พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) (3) พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) (4) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) และ (5) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) ส่วน Graham (1991) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ (1) พฤติกรรมความภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) (2) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Organizational Obedience) และ (3) พฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Organizational Participation) ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปได้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงความเต็มใจที่ปฏิบัติงานโดยไม่รู้สึกว่าตนเองถูกบังคับทั้งเป็นพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ ดังนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามแนวคิดของ Organ and Konovsky (1989) และ Graham (1991) และ Spector et al. (2010) มาปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับประชากรที่ศึกษา โดยได้เน้นการศึกษาที่องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ พฤติกรรมความภักดีต่อองค์กร พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ และพฤติกรรมการให้ความร่วมมือมาใช้สร้างเครื่องมือในการวิจัย

การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Fairness: OF)

การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Fairness) หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน (Greenberg, 1990) ส่วน Folger and Cropanzano (1998) กล่าวว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานทางสังคมที่ใช้ในการควบคุม ดูแลจัดสรรผลตอบแทนทั้งในการให้รางวัลและการให้โทษที่พนักงานควรจะได้รับ และรวมถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อจัดสรรผลตอบแทนและการตัดสินใจในด้านอื่นๆ และการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคล และ Choocherdratana (2015) ระบุว่าหมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กรทั้งในด้านการแบ่งปัน หรือการจัดสรรผลตอบแทน กระบวนการในการพิจารณาผลตอบแทน การปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคล ในองค์กร และการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเหมาะสมและเท่าเทียมกันระหว่างบุคคล เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรในภาพรวมทั้งหมด ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า มีการจำแนกประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ดังนี้ Gilliland and Langdon (1998) ได้จำแนกการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) (2) ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ (Outcome Justice) และ (3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) ส่วน Folger and Cropanzano (1998) ได้จำแนกการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) และ (3) การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) จากความหมายและแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงขอจำแนกประเภทการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น 2 ด้านของ Choi and Rainey (2014) ซึ่งเป็นการบูรณาการแนวคิดมาจาก Gilliland and Langdon (1998) และ Folger and Cropanzano (1998) เพื่อนำใช้ในการกำหนดสมมติฐานและแบบสอบถาม คือ (1) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) และ (2) การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice)

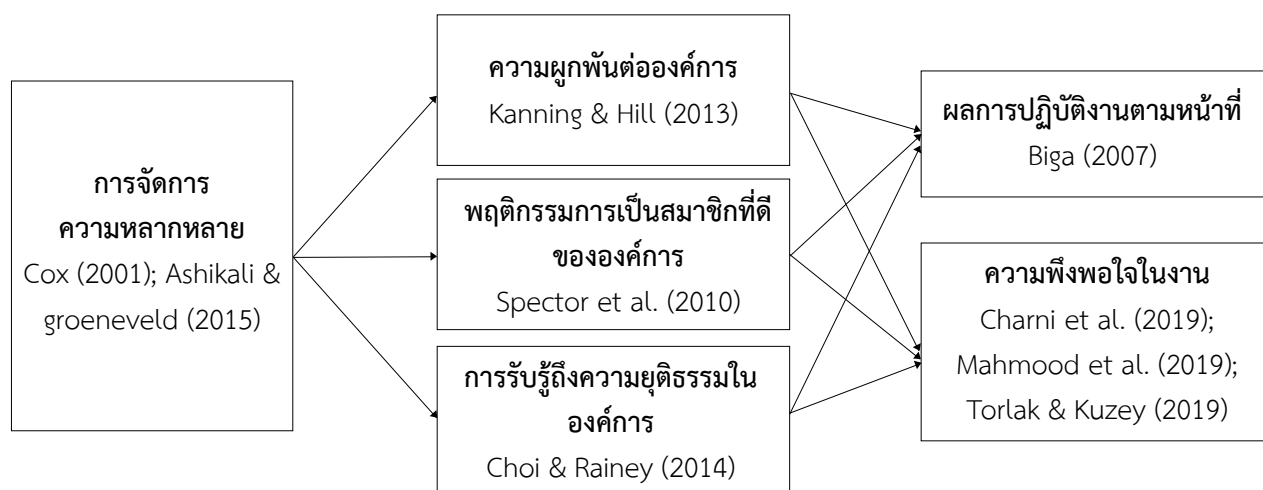
ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance: TP)

ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) คือ พฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานและมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร (Campbell, 1990) โดยเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ในเอกสารบรรยายลักษณะงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมสำคัญต่อองค์กร ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อการผลิตสินค้า บริการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนโดยตรงในการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักขององค์กร (Werner, 2000) อีกทั้งยังเป็นการใช้ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งานทั้งทางตรงโดยการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน หรือทางอ้อมโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Borman & Motowidlo, 1993) การวัดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามแนวคิดของ Van Scotter and Motowidlo (1996) และ Biga (2007) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ (1) การอำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่น และ (2) การอุทิศตนให้กับงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS)

Bavendam (2000) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่องานที่ทำ สภาพของการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ โดยพนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานกับองค์กร ส่วน Robbins (2003) ระบุว่าความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติโดยทั่วไปของบุคลากรที่มีต่องานที่ทำ Round and Armstrong (2005) ให้ความหมายว่าเป็นทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่องานที่ทำ ถ้าทัศนคติต่องานเป็นเชิงบวกและเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการจากงานจะกลายเป็นความพึงพอใจในงาน ถ้าทัศนคติต่องานเป็นเชิงลบและไม่ได้สิ่งที่พนักงานต้องการจะกลายเป็นความไม่พึงพอใจในงาน และ Kaliski (2007) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จจากการทำงาน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับความสุขของบุคลากรที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจในงานจึงเป็นความรู้สึกที่บุคลากรได้สนุกจากงานที่ตนเองได้ทำ ทำให้งานประสบความสำเร็จ เกิดเป็นความกระตือรือร้นและมีความสุขของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบหลักที่จะนำไปสู่การยอมรับจากผู้อื่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และการบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรจากการทำงาน (Charni et al., 2019; Mahmood et al., 2019; Torlak & Kuzey, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทั้งในอดีตและปัจจุบันพบว่า ยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวแปรการจัดการความหลากหลาย เชื่อมโยงเข้ากับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจมาเป็นตัวแปรสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำข้อค้นพบไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความหลากหลายในหน่วยงานที่มีบุคลากรมาจากหลากหลายเพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา และอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแสดงกรอบแนวคิดของงานวิจัยในภาพที่ 1 และสมมติฐานของการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษา นานาชาติ

H2 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในองค์กรด้านศึกษานานาชาติ

H3 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กรของบุคลากรในองค์กรด้านศึกษานานาชาติ

H4 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรด้านศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร

H5 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร

H6 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

H7 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

H8 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ

H9 การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยส่งผ่านการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ คือ บุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่เป็นโรงเรียนนานาชาติในประเทศไทย โดยมีรายชื่อโรงเรียนนานาชาติทั่วประเทศไทยอยู่ในฐานข้อมูล ISAT (ISAT, 2021) จำนวน 162 แห่ง โดยแบ่งตามเขตพื้นที่การศึกษาค้างนี้ (1) เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กรุงเทพมหานครย่านธุรกิจ จำนวน 36 แห่ง กรุงเทพมหานครชั้นใน จำนวน 14 แห่ง กรุงเทพมหานครตอนบน ปทุมธานีและนนทบุรี จำนวน 12 แห่ง กรุงเทพมหานครฝั่งตะวันออก สมุทรปราการ จำนวน 33 แห่ง และกรุงเทพมหานครฝั่งธนบุรี สมุทรสาคร จำนวน 10 แห่ง (2) ภาคกลาง จำนวน 5 แห่ง (3) ภาคเหนือ จำนวน 20 แห่ง (4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง (5) ภาคตะวันออก จำนวน 8 แห่ง และ (6) ภาคใต้ จำนวน 18 แห่ง รวมทั้งหมด 162 แห่ง เนื่องจากผู้วิจัยต้องการใช้สถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling: SEM) โดย Hair et al. (2014) กล่าวว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีตั้งแต่ 200 ตัวอย่างขึ้นไป และ Kline (2016) กล่าวว่า ขนาดตัวอย่างควรมีจำนวนอย่างน้อย 200 ตัวอย่างหรือ 5 เท่าของข้อคำถาม การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 6 ตัวแปร 44 ข้อคำถาม ขนาดกลุ่มตัวอย่างจึงไม่ควรน้อยกว่า 220 ตัวอย่าง (44 ข้อคำถาม $\times$ 5 เท่า) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วางแผนที่จะเก็บข้อมูลจากบุคลากรของโรงเรียนนานาชาติประกอบด้วยเจ้าหน้าที่และพนักงานประจำจำนวน 4 คนต่อ 1 โรงเรียน ประกอบด้วย บุคลากรชาวไทย 2 คนและบุคลากรชาวต่างชาติ 2 คน จำนวนตัวอย่างเท่ากับ $4 \times 116 = 464$ เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามเงื่อนไขทางสถิติ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 308 คน คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 66.38 ซึ่งจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามมากกว่า 220 ถือได้ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามเงื่อนไข และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ โดยผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อคำถามแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดการความหลากหลาย พัฒนาข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ จากงานวิจัยในอดีต คือ Ashikali and Groeneveld (2015) และ Cox Jr (2001) ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พัฒนาข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ จากงานวิจัยในอดีตของ Kanning and Hill (2013) ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พัฒนาข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ จากงานวิจัยของ Spector et al. (2010) ตอนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ พัฒนาข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ จากงานวิจัยในอดีตของ Choi and Rainey (2014) และ ตอนที่ 6 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่พัฒนาข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ จากงานวิจัยในอดีตของ Biga (2007) และส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพัฒนาข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ จากงานวิจัยในอดีตของ Charni et al. (2019), Mahmood et al. (2019), Torlak and Kuzey (2019) ลักษณะข้อคำถามของตอนที่ 2 ถึง ตอนที่ 6 เป็นคำถามที่ใช้มาตรวัดแบบ Likert scale มี 5 ระดับ

ได้แก่ ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย ระดับ 3 หมายถึง ไม่แน่ใจ ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย และระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ (1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยได้นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วยเทคนิคาคัดชนีความสอดคล้อง (IOC) ผลการตรวจสอบพบว่า คัดชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ ซึ่ง Rovinelli and Hambleton (1977) กล่าวว่า ถ้าคัดชนีความสอดคล้อง มีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และ (2) การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ (1) ก่อนเก็บข้อมูล โดยนำข้อคำถาม หลังจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ไปทดลองใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ชุด ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ 0.94 โดยแยกวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น รายตัวแปรได้ดังนี้ การจัดการความหลากหลาย ($\alpha = 0.79$) ความผูกพันต่อองค์กร ($\alpha = 0.89$) พฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กร ($\alpha = 0.89$) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ($\alpha = 0.88$) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ($\alpha = 0.83$) และความพึงพอใจในงาน ($\alpha = 0.92$) และหลังจากเก็บข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติจำนวน 308 คนแล้ว พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ 0.96 โดยแยกวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรายตัวแปรได้ดังนี้ การจัดการ ความหลากหลาย ($\alpha = 0.87$) ความผูกพันต่อองค์กร ($\alpha = 0.93$) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ($\alpha = 0.92$) การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ($\alpha = 0.79$) ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ($\alpha = 0.87$) และความพึงพอใจในงาน ($\alpha = 0.90$) โดย Cho and Kim (2015) กล่าวว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ควรมากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือ ที่ใช้ในงานวิจัยผ่านเกณฑ์การตรวจสอบทั้งความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น

จริยธรรมในการวิจัย

งานวิจัยได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์สงคราม เอกสารรับรอง เลขที่ PSRU-EC No.: 2021/076 ได้รับการรับรองวันที่ 15 มีนาคม 2565 และผู้วิจัย ดำเนินการพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ประโยชน์จากการทำวิจัย ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีอิสระในการตอบรับ หรือปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัย สามารถแสดงความคิดเห็นในการตอบ แบบสอบถามได้อย่างอิสระ หากมีข้อสงสัยสามารถซักถาม ติดต่อกับหมายเลขโทรศัพท์ที่ให้ไว้ในแบบสอบถาม การสรุป การนำเสนอผลการวิจัยหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะทำในภาพรวม ของผลการวิจัยเท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้วิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยใช้เกณฑ์ การพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแปรด้วยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 3.00 ค่า p-value ต้องไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติหรือไม่ต่ำกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี ที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าดัชนี รากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Choi & Seltzer, 2010) ค่าความเชื่อมั่น เชิงองค์ประกอบ (CR) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (AVE) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 (Hair et al., 2010) และการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ของตัวแบบสมการ เชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูล เชิงประจักษ์และทดสอบสมมติฐานอิทธิพลของตัวแปรที่ศึกษา เกณฑ์มาตรฐานที่นำมาใช้ประกอบด้วยค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าน้อยกว่า 3.00 ค่า p-value ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ต่ำกว่า 0.05 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (GFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่ามากกว่า 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสม พอดีอิงเกณฑ์ (NFI) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบกับรูปแบบฐาน (IFI) มีค่ามากกว่า

หรือเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI)) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (Hair et al., 2014; Kline, 2016)

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 308 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 มีอายุเฉลี่ย 39.23 ปี เป็นชาวไทย จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 51 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 55.8 และมีรายได้ต่อเดือนประมาณ 15,000 บาท ถึง 30,000 บาท จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5

การวิเคราะห์ระดับของการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร

การวิเคราะห์ระดับของการจัดการความหลากหลาย พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีการจัดการความหลากหลายโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.75) เมื่อแยกพิจารณาการจัดการความหลากหลายเป็นรายข้อพบว่า “ผู้นำขององค์การเชื่อมโยงความหลากหลายเข้ากับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.80) และ “มีนโยบายและโครงการส่งเสริมความหลากหลายในที่ทำงาน (เช่น การสรรหาคนจากชนกลุ่มน้อย การฝึกอบรมเพื่อตระหนักถึงปัญหาด้านความหลากหลาย การให้คำปรึกษา)” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.98)

การวิเคราะห์ระดับของความผูกพันต่อองค์การ พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.62) เมื่อแยกพิจารณาความผูกพันต่อองค์การเป็นรายข้อพบว่า “ท่านภูมิใจที่ได้บอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.80) และ “ท่านไม่สามารถทำงานให้กับองค์การอื่นได้ ถ้าเป็นงานประเภทเดียวกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 1.12)

การวิเคราะห์ระดับของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.65) เมื่อแยกพิจารณาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นรายข้อพบว่า “ท่านมองคนด้วยความเมตตา เมื่อมีคนในที่ทำงานมีปัญหาในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.66) และ “ท่านหยุดรับประทานอาหารและหยุดพักเพื่อทำงานให้เสร็จ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 1.01)

การวิเคราะห์ระดับของการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.74) เมื่อแยกพิจารณาการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การเป็นรายข้อพบว่า “ไม่ยอมรับให้มีการกระทำตามอำเภอใจ การเล่นพรรคเล่นพวก และการบีบบังคับเพื่อจุดประสงค์ทางการเมืองในองค์การ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.89) และ “การร้องเรียน ข้อพิพาท หรือความคับข้องใจจะได้รับการแก้ไขอย่างเป็นธรรมในองค์การ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.92)

การวิเคราะห์ระดับของผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.58) เมื่อแยกพิจารณาผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่เป็นรายข้อพบว่า “ท่านเป็นคนที่ปฏิบัติตามความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในรายละเอียดงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.65) และ “ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อผลงานของผู้บริหาร” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.82)

การวิเคราะห์ระดับของความพึงพอใจในงาน พบว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติมีความพึงพอใจในงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.62) เมื่อแยกพิจารณาความพึงพอใจในงานเป็นรายข้อพบว่า “ท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.67) และ “ท่านมีความพึงพอใจมากในการทำงานกับองค์การแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.80)

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์เชิงบวกการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ นอกจากนี้ยังพบว่าทุกตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.01 จากการพิจารณาค่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่ำสุดเท่ากับ 0.32 และสูงสุดเท่ากับ 0.75 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรไม่มากกว่า 0.80 (Hair et al., 2006) แสดงว่าแต่ละตัวแปรไม่เกิดปัญหาการมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปร (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปวิเคราะห์ข้อมูลได้

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1. การจัดการความหลากหลาย	1.00					
2. ความผูกพันต่อองค์กร	0.46**					
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	0.32**	0.59**	1.00			
4. การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร	0.44**	0.56**	0.43**	1.00		
5. ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	0.48**	0.56**	0.60**	0.60**	1.00	
6. ความพึงพอใจในงาน	0.41**	0.75**	0.55**	0.55**	0.60**	1.00

** = $p \leq .01$

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดมีความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรทั้ง 3 คือ การจัดการความหลากหลาย ความผูกพันกับองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนั้นตัวแปรสังเกตได้ก็นำมาใช้วัดตัวแปรแฝงสำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีความสอดคล้องตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

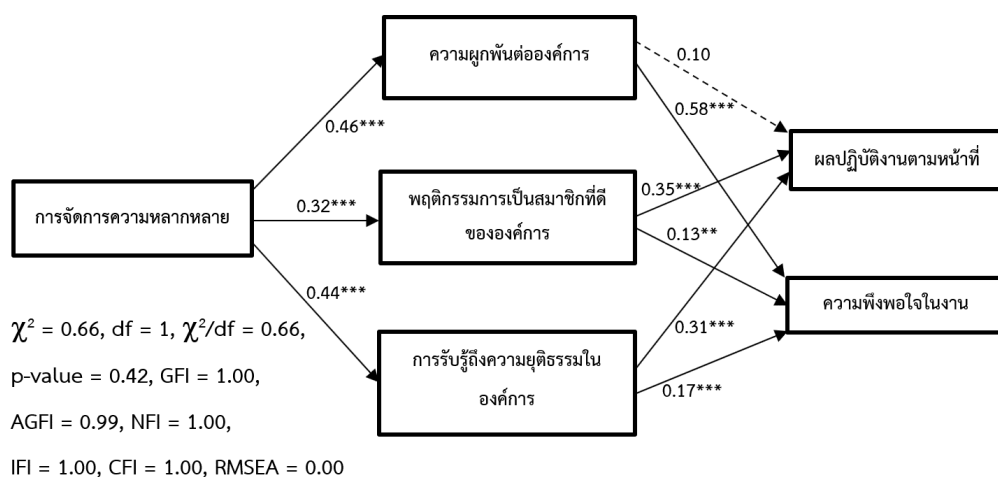
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบตัวแปรแฝง

ตัวแปร	χ^2/df	p-value	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	CR	AVE
เงื่อนไข	≤ 3.0	≥ 0.05	≥ 0.90	≥ 0.90	≤ 0.05	≤ 0.05	≥ 0.70	≥ 0.50
1. การจัดการความหลากหลาย	1.88	0.15	1.00	0.96	0.01	0.05	0.87	0.58
2. ความผูกพันต่อองค์กร	1.32	0.09	0.98	0.94	0.02	0.03	0.93	0.48
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร	1.62	0.12	0.99	0.94	0.01	0.04	0.96	0.57
4. การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร	0.00	0.99	1.00	1.00	0.00	0.00	0.77	0.47
5. ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่	1.61	0.20	1.00	0.97	0.01	0.04	0.86	0.56
6. ความพึงพอใจในงาน	1.29	0.26	1.00	0.98	0.00	0.03	0.90	0.64

จากตารางที่ 2 เงื่อนไขของการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันแสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องตามเงื่อนไขเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้(AVE) จะต้องมีความมากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 แต่ปรากฏว่าตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การมีค่าต่ำกว่า 0.5 (0.48 และ 0.47 ตามลำดับ) แต่จากงานวิจัยในอดีตของ Hulland (1999) ระบุว่าค่า AVE มีค่าประมาณ 0.40 แสดงว่าเป็นค่าที่ยอมรับได้ว่าตัวแปรมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ นอกจากนี้ Fornell and Larcker (1981) ยังกล่าวว่าถ้าค่า AVE มีค่าน้อยกว่า 0.50 แต่พบว่าค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (CV) มากกว่า 0.60 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสอดคล้องตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

จากภาพที่ 2 แบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุของการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันกับองค์กร การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านศึกษานานาชาติ พบว่า มีความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการทดสอบพบความกลมกลืนสอดคล้องของโมเดลในภาพรวมพบว่า ค่า χ^2 เท่ากับ 0.66 ค่า df เท่ากับ 1 ค่า χ^2/df เท่ากับ 0.66 ค่า p-value เท่ากับ 0.42 แสดงว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่า GFI = 1.00 ค่า AGFI เท่ากับ 0.99 ค่า NFI เท่ากับ 1.00 ค่า IFI เท่ากับ 1.00 ค่า CFI เท่ากับ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.00



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ของกรอบแนวคิดการวิจัย

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	การวิเคราะห์เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง	t-value	การทดสอบสมมติฐาน
H1	DM → OC	0.46	9.19***	ยอมรับ
H2	DM → OCB	0.32	5.82***	ยอมรับ
H3	DM → OF	0.44	8.69***	ยอมรับ
H4	DM → OC → TP	0.10	1.85	ปฏิเสธ
H5	DM → OC → JS	0.58	11.79***	ยอมรับ
H6	DM → OCB → TP	0.35	7.31***	ยอมรับ
H7	DM → OCB → JS	0.13	2.92**	ยอมรับ
H8	DM → OF → TP	0.31	6.28***	ยอมรับ
H9	DM → OF → JS	0.17	3.80***	ยอมรับ

หมายเหตุ DM = การจัดการความหลากหลาย, OC = ความผูกพันต่อองค์กร, OCB = พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, OF = การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ, TP = ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่, JS = ความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ ภาพที่ 2 และตารางที่ 3 แสดงผลลัพธ์ของการวิเคราะห์โดยใช้สมการโครงสร้างเพื่อทดสอบสมมติฐาน 9 สมมติฐาน ได้ผลดังนี้ สมมติฐานที่ 1 พบว่า การจัดการความหลากหลาย ($Y = 0.46, p < 0.01$) มีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันต่อองค์การ หมายความว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะเกิดความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 พบว่า การจัดการความหลากหลาย ($Y = 0.32, p < 0.01$) มีอิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายความว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 และ สมมติฐานที่ 3 พบว่า การจัดการความหลากหลาย ($Y = 0.44, p < 0.01$) มีอิทธิพลทางตรงกับการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ หมายความว่า บุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

[illegible]

อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ระดับของการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกตัวแปร แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Junphen (2014) และ Deeprateep et al. (2017) และ Jituea and Jadesadalug (2018) และ Gerttawee (2018) และ Meetaun (2019) และ Phantasoot (2020) พบว่า การจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมากและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

การวิเคราะห์การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ข้อค้นพบนี้บ่งชี้ว่าบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wantanang et al. (2020) ที่พบว่า บุคลากรที่มีความสามารถในการจัดการความหลากหลายโดยใช้วิธีการบูรณาการความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น การใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ คุณค่า และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานในองค์กรจะช่วยทำให้องค์กรสามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Bizri (2018) พบว่า การจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เนื่องจากการจัดการความหลากหลายมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและสนับสนุนให้เกิดผลดีภาพขึ้นในองค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ Kim and Park (2017) พบว่าการจัดการความหลากหลายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์กร และยังส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานอีกด้วย

ผลการทดสอบการจัดการความหลากหลายไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงาน โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติที่มีทั้งการจัดการความหลากหลายและความผูกพันต่อองค์กรจะทำให้มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bangmuangngam (2019) ที่พบว่าการจัดการความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญเนื่องจากจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อผูกมัดและผูกพันบุคลากรให้ปฏิบัติงานในองค์กรระยะยาว รวมถึงเป็นแรงผลักดันและแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความอุทิศตน และยังสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Premplum (2014) และ Bodhichan (2015) ที่กล่าวว่า การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่ความแตกต่างกันตามมิติช่วงวัย มิติแรงจูงใจในการทำงาน มิติการสื่อสาร และมิติเพศอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความเข้าใจผิดซึ่งจะส่งผลกระทบที่ไม่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการทดสอบการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน โดยส่งผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในองค์กรด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lambert (2010) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในชีวิตส่งผลทำให้บุคคลสามารถจัดการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ รู้จักการปรับตัว รู้จักสร้างความสัมพันธ์ มีความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานในการช่วยแก้ไขปัญหาและนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Deeprateep et al. (2017) ที่พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่แก่สมาชิกขององค์กร ทำให้เกิดการขัดเกลาทางสังคม ส่งผลทำให้บุคคลรู้จักบทบาทของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องติดต่อสัมพันธ์

มีการปรับตัวให้เข้ากับบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติเพื่อที่จะได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์การในสังคมซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ดีตามความคาดหวังขององค์การทำให้บุคคลในองค์การเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

ผลการทดสอบการจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน โดยส่งผ่านการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่มีการจัดการความหลากหลายจะมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jituea & Jadesadalug (2018) ที่พบว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การด้านกระบวนการ ผลตอบแทน และการปฏิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมนำไปสู่สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผลการปฏิบัติงานและส่งผลทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งยังส่งต่อความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และก่อให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน แก่องค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Juntavong and Jadesadalug (2018) พบว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงาน เนื่องจากการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารอย่างเท่าเทียมกันด้านการให้ผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ ด้านการปฏิบัติ และด้านการปฏิสัมพันธ์จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และตลอดจนวัฒนธรรมองค์การที่หล่อหลอมให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลที่ดีและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่เป็นปึกแผ่น และขับเคลื่อนองค์การให้เติบโตอย่างรวดเร็ว

ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สำคัญและสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต คือ การจัดการความหลากหลายมีอิทธิพลทั้งต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงานโดยส่งผ่านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและการรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ส่วนองค์ความรู้มีความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตที่พบว่าการจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติไม่สามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งาน แม้ว่าผู้บริหารจะมุ่งเน้นให้เกิดความผูกพันในองค์การ แต่เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรมีความแตกต่างกันตามมิติช่วงวัย มิติแรงจูงใจในการทำงาน มิติการสื่อสาร และมิติเพศจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่นำไปสู่ความเข้าใจผิด ส่งผลกระทบที่ไม่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นแหล่งที่มาของผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมิติความแตกต่างและลดช่องว่างระหว่างมิติเหล่านี้เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

งานวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานของบุคลากรในองค์การด้านการศึกษานานาชาติให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน องค์การด้านการศึกษานานาชาติควรกำหนดนโยบายที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความหลากหลาย ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายการสรรหาบุคลากรที่มีความหลากหลายในสถานที่ทำงาน เช่น ชนกลุ่มน้อย ตัวแทนกลุ่มต่างๆ ในสังคม รวมถึงเชื่อมโยงประเด็นความหลากหลายเข้ากับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ 2) นโยบายด้านการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติตามความหลากหลายของบุคคล และผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย และ 3) นโยบายด้านการส่งเสริมและตระหนักถึงปัญหาด้านความหลากหลายโดยจัดให้มีที่ปรึกษาด้านการจัดการความหลากหลาย กำหนดให้มีการฝึกอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหลากหลาย หรือการให้คำปรึกษา รวมทั้งควรมีนโยบายที่เปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างและเพิ่มความหลากหลายในองค์การให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อค้นพบของงานวิจัยในครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าองค์การด้านการศึกษานานาชาติที่ต้องการให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ดีและบุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องคำนึงถึงการจัดการความหลากหลายของบุคลากรภายในองค์การ โดยจะต้องนำการจัดการความหลากหลายมาใช้ร่วมกับการสร้างความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดี มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และทุ่มเทความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่แสดงออกถึงความพึงพอใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์การ เป็นการแสดงออกถึงคุณค่า การอำนวยความสะดวกหรือความช่วยเหลือสมาชิกในองค์การ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเกิดการรับรู้ถึงการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแก่บุคลากรทั้งด้านการจัดสรรผลตอบแทน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานทางสังคมที่ใช้ในการควบคุมเพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงความธรรมทั้งด้านการแบ่งปันและการจัดสรรผลตอบแทน ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลทำให้้องค์การด้านการศึกษานานาชาติเกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บุคลากรในองค์การและสังคมอยู่ร่วมกันด้วยความเสมอภาค มีความเป็นธรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนแก่องค์การต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

งานวิจัยในอนาคตได้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการจัดการความหลากหลาย ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การรับรู้ถึงความยุติธรรมในองค์การ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความหลากหลายไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยส่งผ่านความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ ดังนั้นควรมีการเก็บข้อมูลเพื่อยืนยันข้อค้นพบของผลการวิจัยนี้อีกครั้ง เพื่อยืนยันความถูกต้องและความเชื่อมั่นของงานวิจัย

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรมีจำนวน 308 ราย มีจำนวนค่อนข้างน้อยเนื่องจากใช้เงื่อนไขการกำหนดขนาดตัวอย่างต่ำสุดสำหรับการวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (5 เท่าของข้อคำถาม) ถึงแม้ว่าจะได้รับการยืนยันจากวรรณกรรมในอดีตว่าสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ (10 เท่าถึง 20 เท่า ของข้อคำถาม) (Jackson, 2003) ซึ่งจะทำให้ตัวแทนของประชากรมีขนาดที่ใหญ่เพียงพอและเหมาะสมกับวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งจะทำให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้องมากขึ้น

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 6 ตัวแปร และบางตัวแปรสามารถเป็นได้ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม เช่น ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และความพึงพอใจในงาน ดังนั้นควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อยืนยันความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างกันของตัวแปรให้มีความถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780.
- Bangmuangngam, T. (2019). *Factors related to organizational commitment of personnel through training new engineers: A case study of a private company in the field Bangkok* [Master's thesis, Krirk University]. https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MOA/2562/F_Tiansri_Bangmuangngam.pdf [in Thai]
- Bavendam, J. (2000). *Managing Job Satisfaction. J. Special Report*, Vol 6. Bavendam Research Incorporated.
- Biga, A. (2007). *Measuring diversity management skill: development and validation of a situational judgment test* [Doctoral dissertation, University of Southflorida]. <https://digitalcommons.usf.edu/etd/633>

- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 233-253.
- Bodhichan, S. (2015, April 20). *Unlock Productivity Lesson*. Thailand Productivity Institute. <https://www.ftpi.or.th/2015/2829> [in Thai]
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Charni, H., Brun, I., & Ricard, L. (2019). Impact of employee job satisfaction and commitment on customer perceived value: An original perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 38(3), 737-755.
- Charoensomboonnithi, W. (2015). *A study of influences of an organizational justice and a perceived organizational on an organizational citizenship behavior, with a consideration of a quality of work* [Master's thesis, Thammasat University]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5606035367_4493_2633.pdf [in Thai]
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's coefficient alpha: Well-known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207-230.
- Choi, K., & Seltzer, M. (2010). Modeling heterogeneity in relationships between initial status and rates of change: Treating latent variable regression coefficients as random coefficients in a three-level hierarchical model. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 35(1), 54-91.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity? *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Choocherdratana, V. (2015). *Motivation for Career Path Development, Perceived in Organizational Justice, and Adversity Quotient Affecting the Organizational Commitment of Private Company Employees in Bangkok* [Independent Study, Bangkok University]. <http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1320/1/varangkana.choo.pdf> [in Thai]
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Deeprateep, A., Kantanapa, N., & Piriyaikul, R. (2017). The effects of the factors of organizational culture, communication, and empowerment on organizational citizenship behaviors after bank mergers and acquisitions as transmitted by role stress. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 7(1), 120-135. <http://doi.org/78377/62787> [in Thai]
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management* (Vol. 7). Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>

- Gerttawee, K. (2018). *Strategic Goals, Self-efficacy and Job Performance Perception: A Case Study of Dentistry and Public Health Science, Thammasat University* [Master's thesis, Thammasat University]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2018/TU_2018_5903031036_7645_9432.pdf [in Thai]
- Ghasempour Ganji, S. F., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021). Analyzing the impact of diversity management on innovative behaviors through employee engagement and affective commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649-667.
- Gilliland, S. W., & Langdon, J. C. (1998). *Creating Performance Management System That Promote Perceptions of Fairness*. Jossey-Bass.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4), 249-270.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Grivijitr, B. (2020). Multiculturalism during critical times. *Journal of the Thai Khadi Research Institute*, 17(1), 150-184. [in Thai]
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Halbesleben, J. R., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1450-1489.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- ISAT. (2021). *List name of international schools in Thailand*. International Schools Association of Thailand. <https://www.international-schools-database.com/country/thailand>
- Jackson, D. L. (2003). Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N: q hypothesis. *Structural Equation Modeling*, 10(1), 128-141.
- Jariyaporn, S. (2016). Organizational Citizenship behavior's educational staffs of Thongsook College. *Journal of the Association of Researchers*, 21(1), 227- 238. [in Thai]
- Jituea, N., & Jadesadalug, V. (2018). Perceived organizational justice on creativity work behavior and innovation work performance: The mediating effect of affective commitment of lecturer at Rajamangala University of Technology Thanyaburi. *Phuket Rajabhat University Academic Journal*, 14(2), 349-380. [in Thai]
- Jangsiwattana, T., & Ketkaew, M. (2010). The influence of transparent internal communication on employee work engagement during crisis management: The mediating role of employee-organization relationship. *Journal of Business Administration The Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 10(2), 132-147. [in Thai]
- Junphen, S. (2014). *Organizational Commitment of the Officials at the Community Organizations Development Institute (Public Organization)* [Master's thesis, The National Institute of Development Administration (NIDA)]. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2557/20100.pdf> [in Thai]

- Juntavong, A., & Jadesadalug, V. (2018). The influence of organizational justice: The mediating effect of organizational citizenship behavior and perceived organizational support affecting to individual performance: Sale representative in duty free. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 11(2), 3339-3360. [in Thai]
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2nd ed.). Thompson Gale.
- Kanning, U. P., & Hill, A. (2013). Validation of the organizational commitment questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of business and media psychology*, 4(2), 11-20.
- Kim, S., & Park, S. (2017). Diversity management and fairness in public organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179-193.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees' organisational commitment: a study of Indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1), 16-22.
- Lambert, E. G. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(1), 361-380.
- Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 420-435.
- Meetaun, P. (2019). *The Job Satisfaction of the Employees of Honeywell Electronic Materials (Thailand) Co., Ltd* [Master's thesis, Krirk University]. https://mis.krirk.ac.th/librarytext/MBA/2562/F_Pipat_Meetaun.pdf
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Miner (1992). *Industrial Organizational Psychology*. McGraw-Hill, Inc.
- Moon, K. K. (2016). The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational-level longitudinal study. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 361-381.
- Noor, A. N. M., Khalid, S. A., & Rashid, N. R. N. A. (2013). Human resource diversity management practices and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8), 301-308.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4(1), 94-98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157-164.

- Phantasoot, P. (2020). *The personnel diversity management in secondary school* [Doctoral dissertation, Silpakorn University]. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/3285/1/60252909.pdf> [in Thai]
- Premplum, N. (2014). Diversity Management in organization for the ASEAN economic community readiness preparing. *Integrated social science journal, faculty of social sciences and humanities, Mahidol University*, 1(1), 107-147. [in Thai]
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour concepts, controversies, application* (8th ed). Prentice-hall International.
- Round, J. B., & Armstrong, P. I. (2005). Assessment of needs and values. In S. D. Brown & R. W. Lent, (Eds.). *Career development and counselling*. Hoboken.
- Rovinelli, R., & Hambleton, R. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steer, R. M. (1988). *Introduction to Organizational Behavior*. Glenview, Ill: Scott, Foresman
- Sutthirak, K. R. (2015). *Diversity Management in Human Resources Management Process* [Independent Study, Thammasat University]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2015/TU_2015_5702036335_3374_2237.pdf [in Thai]
- Thanchaikon, A. (2019). The close-relation in organizational according. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 4(1), 32-45. [in Thai]
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Wantanang, K., Rasadaraksa, M., & Iamsomboon, N. (2020). Employees' diversity management influencing employees' performance in one company providing air-cargo services. *Social Science Journal of Prachachuen Research Network*, 2(2), 46-61. [in Thai]
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.