

ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี  
Motivation Factors Affecting Work Effectiveness of Personnel Attached to  
Muang Chonburi Municipality

ณรงค์เดช โกร์ตนะ

Narongdej Korattana

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University

Email: tanavanelectric@hotmail.com

Received: August 8, 2020

Revised: August 30, 2020

Accepted: December 25, 2020

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากร คือ บุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี จำนวน 404 คน กลุ่มตัวอย่างคือจำนวน 201 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสถิติค่าของ t-test ค่าสถิติความแปรปรวนทางเดียว ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ (Least Significant Difference) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า:

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีแรงจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคงในงาน ด้านสถานภาพในการปฏิบัติงานด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรและด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมากตามลำดับ ยกเว้น ด้านค่าจ้างและผลตอบแทน และด้านนโยบายและการบริหารมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
2. บุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในด้านความพึงพอใจของประชาชน ด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านความสามารถปรับตัวได้ดี และด้านการพึ่งพาตนเองได้ ตามลำดับ แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญ





ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ประโยชน์ของผลการวิจัยในครั้งนี้คือบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรีมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมาก

**คำสำคัญ :** แรงจูงใจ, ประสิทธิภาพ, การปฏิบัติงาน

### Abstract

The purposes of this research were to study: 1( motivation factors affecting work effectiveness of personnel attached to Muang Chonburi municipality. 2(to study the relationship between motivation factors affecting work effectiveness of personnel attached to Muang Chonburi municipality. Research methodology used qualitative and quantitative research. Population was 404 and sample size was 201 people by simple random sampling method. The research instruments were questionnaire. The data were analyzed by using computer software package. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, Least Significant Difference and Pearson Product Moment Correlation Coefficient. This study was permitted by Pathumthani University Research Ethic Committee )PTU-REC(.

The results of the study revealed that: 1( motivation factors affecting work effectiveness of personnel attached to Muang Chonburi municipality. The overall were at high level when considering individual aspect. It was found that motivation factor on career success aspect, job responsibility aspect, respective aspect and creative and challenge job aspect were at high level respectively, except career achievement aspect was at moderate level. By hygiene factor, the overall were at high level. When considering individual aspect, it was found that job security aspect, performance condition aspect , position aspect , the relationship between personnel in organization aspect and command aspect were at high level orderly, except wage and compensation aspect and policy and administration aspect were at moderate level.2. The work effectiveness of personnel in Muang Chonburi municipality was at high level. When considering individual aspect, it was found that people's satisfaction aspect, continuous development aspect, adaptability aspect and self-reliance aspect were at high level respectively. The motivation had the relationship with work effectiveness of personnel attached to Muang Chonburi municipality with statistically significant at the 0.01 level that the hypothesis was supported. The benefit of this study was the most work effectiveness of personnel attached to Muang Chonburi municipality.

**Keywords:** Motivation, Effectiveness, Work.



## บทนำ

การปกครองท้องถิ่น (Local government) ถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการฝึกหัดประชาธิปไตยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่นที่จะตอบสนองปัญหาความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งถ้าพึ่งเพียงรัฐบาลในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั้งประเทศ ไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึง และตรงตามความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ได้อย่างแท้จริง ทำให้รัฐบาลหลายประเทศได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) มาเป็นการบริหารการปกครองแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้น เพื่อมุ่งหมายให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจดำเนินภารกิจของท้องถิ่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้ฐานท้องถิ่น เป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ (โกวิท พวงงาม, 2553, หน้า 11) เป้าหมายของแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการถ่ายโอนภารกิจในการจัดบริการสาธารณะของรัฐให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 โดยกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะของรัฐและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองให้ชัดเจน โดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทใดหรือแห่งใดที่มีความพร้อมในการรับถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และภารกิจ ให้ดำเนินการถ่ายโอนภายใน 4 ปี สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทใดหรือแห่งใดที่ไม่สามารถที่จะรับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และภารกิจภายใน 4 ปี ให้ดำเนินการถ่ายโอนภายใน 10 ปี (โกวิท พวงงาม, 2550, หน้า 171)

เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงสถานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล พุทธศักราช 2543 เป็นผลให้สุขาภิบาลที่มีอยู่ก่อน พ.ศ.2543 เปลี่ยนฐานะเป็นเทศบาลตำบลทั้งหมด และเพื่อให้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ จึงได้ทำการแก้ไขพระราชบัญญัติเทศบาลอีก 2 ฉบับ โดยมีหลักการสำคัญให้ คือ แก้ไขโครงสร้างเทศบาลให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของของประชาชนในเขตเทศบาล โดยในปัจจุบันโครงสร้างเทศบาลเป็นการบริหารรูปแบบเดียวกันทั่วประเทศ คือ รูปแบบนายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลส่วนใหญ่ จะถูกจัดตั้งขึ้นโดยมีเนื้อที่เป็นส่วนหนึ่งของอำเภอเมืองหรือในอำเภอที่มีชุมชนหนาแน่น มีหน้าที่สำคัญในการให้บริการสาธารณะและพัฒนาท้องถิ่น อาจกล่าวได้ว่าเทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่มีศักยภาพเพียงพอและสามารถบริหารงานท้องถิ่นได้ดี

เทศบาลเมืองชลบุรี จัดตั้งขึ้นโดยยกฐานะจากสุขาภิบาลเมืองชลบุรี ขึ้นเป็นเทศบาลมีนามว่า “เทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี” เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ.2478 มีพื้นที่ทั้งหมด 4.57 ตารางกิโลเมตร เทศบาลเมืองชลบุรี มีเขตปกครองครอบคลุมพื้นที่ 3 ตำบล คือ ตำบลบางปลาสร้อย ตำบลมะขามหย่ง และตำบลบ้านโหนด โดยมีอาณาเขตติดต่อกับท้องถิ่นใกล้เคียงดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับเทศบาลตำบลบางทราย ทิศใต้และทิศตะวันออก ติดต่อกับเทศบาลเมืองบ้านสวน ทิศตะวันตก ติดต่อกับทิศตะวันออกของไทย จำนวนประชากรในเขตเทศบาลเมืองชลบุรี มีทั้งสิ้น 29,048 คน แยกเป็น ชาย 13,710 คน หญิง 15,338 คน ความหนาแน่นของประชากรเฉลี่ย





ต่อพื้นที่ทั้งหมด 6,387 คนต่อตารางกิโลเมตร ซึ่งนับว่ามีความหนาแน่นมากและมีประชากรอัตราเพิ่มสูงขึ้นทุกปี อาชีพสำคัญของประชากรคือพาณิชย์กรรมโดยเฉพาะในย่านชุมชนจะมีร้านค้าติดต่อกันเป็นแถวตลอดแนวถนนสายสำคัญได้แก่ ถนนวชิรปราการ ถนนเจตน์จำนง ถนนโพธิ์ทอง ถนนราษฎร์ประสงค์และถนนสุขุมวิท เทศบาลเมืองชลบุรี มีภารกิจในการให้บริการประชาชนภายในเขตพื้นที่ โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาจังหวัดเพื่อให้ประชาชนให้ประชาชนอยู่ดีกินดีและตอบสนองความต้องการประชาชนด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค ทันสมัย สะดวก รวดเร็วและได้มาตรฐาน พร้อมกันนั้นเทศบาลเมืองชลบุรี ได้มีการพัฒนาดำเนินการในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนอย่างเต็มความสามารถและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ปัญหาหลักของเทศบาลเมืองชลบุรีในการบริหารจัดการด้านการให้บริการหลายประการที่สำคัญ เช่น 1) ปัญหาด้านการเงิน คือ เทศบาลเมืองชลบุรีมีการใช้จ่ายงบประมาณที่ขาดความเหมาะสม 2) ปัญหาด้านกระบวนการภายใน พบว่า เทศบาลเมืองชลบุรีไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน 3) ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ พบว่า ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเทศบาลเมืองชลบุรี 4) ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองชลบุรียังขาดทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

จากปัญหาที่กล่าวมาจะเห็นว่าการปฏิบัติงานในองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและอื่นๆ มาปฏิบัติภารกิจในองค์กรจะร่วมกันด้วยความตระหนักในปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่ทำการศึกษาในเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นแนวทางการสร้างเสริมประสิทธิผลของเทศบาลจังหวัด ซึ่งจะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรีและเทศบาลเมืองจังหวัดอื่นๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการทำงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี

### ขอบเขตการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา โดยการทบทวนเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### 2. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ แรงจูงใจ ตามแนวคิดของ แนวคิด Herzberg (1979) ได้แก่ 1.ความสำเร็จในการทำงาน 2.การได้รับการยอมรับนับถือ 3.ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4.ความรับผิดชอบ 5.ความก้าวหน้า



ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลจังหวัดชลบุรี คือ 1. ผลผลิตภาพของแต่ละบุคคล 2. ผลการปฏิบัติงาน 3. การขาดงาน 4. การตั้งใจจะลาออก 5.ทัศนคติของบุคคล 6. ความเครียด ซึ่งประยุกต์จากทฤษฎีและผลงานวิจัยของ John P. Cambell (1977) ,Gibson and Others (1988), Arnold & Feldman (1986), Steers (1977), Dessler (1986), Hoy & Miskel (1991), Hoy & Ferguson (1985), ภรณ์ กীরติบุตร (2529) , ธงชัย สันติวงษ์ (2535), วิทยา ต่านธำรงกุล (2546), สมจินตนา คุ่มภัย (2553), และติน ปรัชญพฤทธิ (2552)

### 3. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรได้แก่ บุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปของเทศบาลจังหวัดชลบุรี จำนวน 404 คน และกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 201 คน จากการใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973)

### ผลการวิจัย

#### 1. ข้อมูลทั่วไปข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 59.20 มีอายุอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 34.33 มีสถานภาพสมรส จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 52.22 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 64.68 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร 6-10 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 34.83 ตามลำดับ

#### 2. แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ในภาพรวม

แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 โดยแต่ละด้านทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74

#### 3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ในภาพรวม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 โดยแต่ละด้านทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทัศนคติของบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการขาดงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76

#### 4. ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

##### ปัญหา

การทำงานให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องใช้ความรู้สามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งบางครั้งตนยังไม่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน อาจจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลาได้ ด้วยเหตุนี้ ทำให้จึงทำให้ไม่ได้รับการยอมรับนับถือ





จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา อันเนื่องมาจากบุคลากรมีความคิดเห็นและความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

### อุปสรรค

การทำงานให้เกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นยังขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และงานที่ปฏิบัติอยู่นั้น ไม่มีเหมาะสมกับระดับความสามารถของตน ตลอดจนขาดอิสระในความคิด และในบางครั้งที่ได้รับมอบหมายไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง หรือมีงานมากเกินไป ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากบุคลากรยังไม่เข้าใจหรือเข้าถึงสิ่งที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดเอาไว้ จึงทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นเป็นไปด้วยความไม่เรียบร้อย

### อภิปรายผล

#### อภิปรายผลจากการศึกษาในปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน

ด้านความสำเร็จในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า โอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้นปฏิบัติได้ โดยบุคลากรใช้ความรู้สามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานให้สำเร็จสำเร็จลุล่วงด้วยดี สามารถใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลา ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะเป็นงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายก็สามารถดำเนินการเป็นที่พอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชานั้นสอดคล้องกับ คันสร แสงศรีจันทร์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านลู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ที่เห็นว่าด้านการบริหารงานการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือว่ายังเป็นปัญหาของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะได้รับการยกย่องเชิดชูเมื่อปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี และจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรจะได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับ จิราภรณ์ หวังพิทักษ์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่เห็นว่าด้านการได้รับการยอมรับ มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความน่าสนใจและท้าทาย โดยบุคลากรมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีเหมาะสมกับระดับความสามารถของตน งานเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้ตนเองได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับ ปรียาพรรณ ละอองนวล (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง ที่เห็นว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน



ด้านความรับผิดชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีปริมาณงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป และงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมนั้นมีความเหมาะสมกับสามารถของตนเอง โดยมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดความพึงพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนผู้บริหารยังให้ออกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจในงานปกติและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร สอดคล้องกับ ทรงชัย จิตหวัง (2553) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือ ที่เห็นว่า ด้านความรับผิดชอบมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านความก้าวหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในเรื่องเกี่ยวเนื่องกับงานของตนเองอยู่เสมอ และเมื่อการปฏิบัติงานของตนก็จะทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ตลอดจนบุคลากรนั้นจะมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่อาจจะต้องทำงานหรือรับผิดชอบงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ วราภรณ์ คำเพชรดี (2552) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสรรพากรพื้นที่อุบลราชธานี ที่เห็นว่า ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยภาพรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.61)

#### เป็นการอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานที่กำหนดว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล, ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ, ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ, ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ, ปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้า นั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาที่สามารถอภิปรายผลได้มีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคล มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี และสมมติฐานที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี นั้น ปฏิเสธสมมติฐาน สอดคล้องกับ วาสนา วังทะพันธ์ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดเทศบาลตำบล อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ที่เห็นว่าด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในงาน ไม่มีความแตกต่างกัน หากได้รับแรงจูงใจเหมือนกัน

สมมติฐานที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ตลอดจนสมมติฐานที่ 4 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี และสมมติฐานที่ 5 เกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ด้านความก้าวหน้า มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรีนั้นเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับ อรรถสิทธิ์ ตันติยุทธ (2556) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกองบำรุงรักษา การประปานครหลวง ที่เห็นว่าปัจจัยในด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ถึงแม้จะคุณลักษณะด้านเพศที่แตกต่างกัน แต่จะมีแรงจูงใจที่ไม่ แตกต่างกัน





### เป็นการอภิปรายผลจากการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้สรุปจากการสัมภาษณ์ ไว้ดังนี้

ด้านความสำเร็จในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า โอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้นปฏิบัติได้ โดยบุคลากรใช้ความรู้สามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานให้สำเร็จสำเร็จลุล่วงด้วยดี สามารถใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายสามารถดำเนินการไปแล้วเสร็จทันเวลา ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะเป็งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายก็สามารถดำเนินการเป็นที่พอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะได้รับการยกย่องเชิดชูเมื่อปฏิบัติงานนั้นสำเร็จลุล่วงด้วยดี และจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรจะได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชาในโอกาสต่างๆ อยู่เสมอ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความน่าสนใจและท้าทาย โดยบุคลากรมีความพึงพอใจกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีเหมาะสมกับระดับความสามารถของตน งานเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้ตนเองได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ด้านความรับผิดชอบ ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีปริมาณงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่ง ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป และงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมนั้นมีความเหมาะสมกับสามารถของตนเอง โดยมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดความพึงพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนผู้บริหารยังให้ออกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างอิสระทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจในงานปรกติและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

ด้านความก้าวหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรมีโอกาสดำเนินการอบรมในเรื่องเกี่ยวเนื่องกับงานของตนเองอยู่เสมอ และเมื่อการปฏิบัติงานของตนก็จะทำให้มีโอกาสดำเนินการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือขึ้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ตลอดจนบุคลากรนั้นจะมีโอกาสดำเนินการศึกษาดูงานในสถานที่ต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น แต่อาจจะต้องทำงานหรือรับผิดชอบงานพิเศษจากผู้บังคับบัญชา

ด้านผลิตภาพของแต่ละบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะได้รับความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา มีความเข้าใจในเนื้อหาของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีและได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา

ด้านผลการปฏิบัติงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นงานด่วนหรืองานที่ต้องปฏิบัติงานเกินเวลาทำงานปกติ แม้ไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาที่แก้ไขไม่ได้เกี่ยวเนื่องกับเนื้อหาของงานที่รับผิดชอบ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวเนื่องกับงานที่รับผิดชอบ



ด้านการขาดงาน ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่าเมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้แจ้งกับผู้บังคับบัญชาทุกครั้ง เห็นด้วยกับการเพิ่มวันลาป่วยและลาอีกให้มากขึ้น รับรู้ถึงพฤติกรรมการหยุดงานของเพื่อนร่วมงานโดยไม่แจ้งผู้บังคับบัญชา เคยหยุดงานเป็นเวลาติดต่อกันมากกว่า 5 วันในรอบ 1 ปี

ด้านการตั้งใจจะลาออก ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะได้รับการรับรู้ถึงความตั้งใจที่จะลาออกของเพื่อนร่วมงาน ในอนาคตถ้ามีงานที่ตรงกับความสามารถของ จะลาออกโดยไม่แจ้งผู้บังคับบัญชาล่วงหน้า เมื่อมีอายุงานในระดับที่สูงขึ้นมีความคิดที่จะเกษียณตัวเอง และตั้งใจลาออกเมื่อได้รับความไม่ยุติธรรมในที่ทำงาน

ด้านทัศนคติของบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า บุคลากรจะได้รับความคิดเห็นว่างค์กรของควรมีการปรับปรุงในหลาย ด้าน เช่น อาคารสถานที่ การรักษาความสะอาด เป็นต้น คิดว่างค์กรของควรมีการจัดระเบียบงานในส่วนรวมให้เป็นระบบมากขึ้น มีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างดี ไม่ค่อยได้เข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

ด้านความเครียด ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นว่า งานที่ปฏิบัติได้รับความกดดันจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติได้รับความกดดันจากเพื่อนร่วมทีม สุขภาพร่างกายของส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วง

### ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี ดังนี้

#### 1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา .

จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ด้านนโยบาย

1. แบ่งหน้าที่ที่รับผิดชอบของแต่ละคนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. กำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานให้ครอบคลุมกับนโยบายของเทศบาล
3. ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม
4. กำหนดกรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และดำเนินการกรอบแนวคิดนั้น

#### ด้านการบริหาร

1. จะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อนำไปปรับปรุงให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 2 จะต้องมีการร่วมมือกับหน่วยงานราชการ .อื่นๆ ในพื้นที่มากขึ้นกว่าเดิม
- 3 จะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงาน .
- 4 จะต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ .

#### ด้านการปฏิบัติการ

- 1 ให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียว . ยวกัน





2. ให้บุคลากรได้เข้าร่วมการสัมมนาในหน่วยงานเอกชน หน่วยงานราชการ ที่มีการบริหารงานอันเป็นที่ยอมรับของสังคม

3. ให้บุคลากรได้รับค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผลและเป็นธรรมเสมอกันไม่ว่าบุคลากรนั้นจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับใด

4. ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน อันจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ดึงงาม สมบูรณ์

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ศึกษาการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลขององค์กร เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ความยุติธรรม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ

2. ศึกษาตัวแปรการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงอัตลักษณ์ วัฒนธรรม และประเพณีของพื้นที่ เนื่องจากการคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ขัดแย้งกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่

3. ศึกษาปัจจัยอื่นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี เพื่อขยายผลการวิจัยให้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น

4. ศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เนื่องจากผู้วิจัยติดขัดในเรื่องของงบประมาณ กำลังคนและระยะเวลาในการทำวิจัยในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

โกวิทย์ พวงงาม. (2550). *การปกครองไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน.

โกวิทย์ พวงงาม. (2553). *การจัดการตนเองของชุมชน*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอเน็ท.

คันศร แสงศรีจันทร์. (2550). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล ตำบลบ้านดู่ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย* (วิทยานิพนธ์ ร.บ.ม.). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.

จิราภรณ์ หวังพิทักษ์. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน กองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดสุราษฎร์ธานี* (วิทยานิพนธ์ บธ.ม.). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

ติน ปรัชญพฤทธิ. (2552). *การบริหารการพัฒนา ความหมาย เนื้อหา แนวทางและปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทรงชัย จิตหวัง. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนนายเรือ*. (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ปรียาพรรณ ละอองนวล. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอีสานตอนล่าง* (วิทยานิพนธ์ บธ.ม.). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.





- วรารณณ์ คำเพชรดี. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากร พื้นที่อุบลราชธานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- วาสนา วั่งทะพันธ์. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดเทศบาลตำบล อำเภอเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2562, จาก <http://e-article.plu.ac.th/index.php/2556/15-pp/339-pp560216>
- วิทยา ต่านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น .
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรรถสิทธิ์ ตันตัญญุท. (2556). *ปัจจัยต่อแรงจูงใจปฏิบัติงานของพนักงานสายช่างของบริษัทก่อสร้างขนาดเล็ก ใน อำเภอเมือง นครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสยาม.
- Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1986) *Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, John P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness. In New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dessler, Gary. (1986). *Organization Theory Integrating Structure And Behavior*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice – Hall International.
- Gibson, J. L. & Others. (1988). *Organizational : Behavior, Sstructure, Proces.s*. 3<sup>rd</sup> ed. Dallas; Texas : Business Publications, Inc.
- Herzberg, F. (1979). *The motivation to work*. (2<sup>nd</sup> ed). New York : John Willey & Sons.
- Hoy , W.K. and Ferguson. (1985). *Theoretical Frame work and Exploration of Organizational Effectiveness in School. Educational Administration. Quarterly, 21(2),121-122.*
- Hoy, W and Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. (1977). *Introduction to Organization Behavior*. California : Goodyear Publishing.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Harper and Row Publications.

