

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย: การศึกษาความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

กมลชนก นียะสม¹
พัชรหทัย จารุทวีผลบุญ^{2*}

Received 16 May 2025
Revised 23 August 2025
Accepted 1 September 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การ สมรรถนะในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย และเพื่อศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของความผูกพันต่อองค์การระหว่างบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่รวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยจำนวน 400 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน

ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การ และสมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย ผ่านความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางบางส่วน ซึ่งสมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย สูงกว่าบรรยากาศองค์การ ในขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในการเพิ่มระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยให้สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: บรรยากาศองค์การ สมรรถนะในการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์การ

^{1 2} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

* Corresponding author email: pashatai.c@rsu.ac.th

THE CAUSAL RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK COMPETENCIES AFFECTING THE WORK EFFECTIVENESS OF FRONTLINE PERSONNEL AT THE ROYAL THAI ARMED FORCES HEADQUARTERS: A STUDY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MEDIATING VARIABLE

Kamolchanok Niyasom¹

Pashatai Charutawephonnukoon^{2*}

Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of organizational climate, work competency, and organizational commitment on the job performance of frontline personnel at the Royal Thai Armed Forces Headquarters. In addition, the mediating role of organizational commitment in the relationship between organizational climate and work competency and its effects on job performance were examined. In this quantitative research, a questionnaire was used to collect data from a sample of 400 frontline personnel affiliated with the Royal Thai Armed Forces Headquarters. The data was analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results showed that both organizational climate and work competency significantly influenced the job performance of frontline personnel through the mediating role of organizational commitment, with statistical significance at the 0.000 level. It was found that organizational commitment partially mediated the relationship, and that the influence of work competency on job performance was greater than that of organizational climate. In addition, organizational commitment served as a crucial mediating variable in improving the job performance of frontline personnel, and contributed significantly to the improvement of performance outcomes at the Royal Thai Armed Forces Headquarters.

Keywords: Organizational Climate, Work Competency, Job Performance, Organizational Commitment

^{1 2} Faculty of Business Administration, Rangsit University

* Corresponding author email: pashatai.c@rsu.ac.th

บทนำ

ปัจจุบันองค์การทั่วโลกต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นส่งผลให้องค์การทั้งหลายจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและยังคงได้เปรียบทางการแข่งขัน (สิทธชัย อินทร์นาคา, 2568) แม้ว่าหลายองค์การให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพัฒนาหรือนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การแต่ต้องแลกมากับต้นทุนที่สูง ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การภาครัฐที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง (สาธิตา บุญสอาด และพินดา นิลอรุณ, 2567) ซึ่งจากสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมานี้ หน่วยงานที่มีบทบาทมากที่สุด คือ บุคลากรด่านหน้าที่ต้องรับมือ คัดกรอง ป้องกัน และรักษา เพื่อให้ผู้ป่วยปลอดภัยและไม่ให้เกิดการแพร่กระจายเชื้อเป็นวงกว้าง จากสถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้บุคลากรด่านหน้าต้องเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการป้องกันโรคติดต่อโควิด-19 อีกทั้งยังต้องทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของบุคลากรด่านหน้าและให้การยอมรับในสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีความทุ่มเท เหน็ดเหนื่อย และใช้ความรู้ความสามารถเชิงวิชาชีพในแต่ละวิชาชีพออกมาช่วยเหลือดูแลประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พัชรินทร์ เงินทอง และคณะ, 2565)

บุคลากรด่านหน้า คือ บุคลากรทางด้านสาธารณสุขที่มีบทบาทหน้าที่ในการป้องกัน คัดกรอง ส่งเสริมรักษาและฟื้นฟูภาวะสุขภาพทั้งในภาวะสุขภาพที่ปกติและภาวะสุขภาพที่เจ็บป่วยฉุกเฉิน เพื่อป้องกันภาวะวิกฤตและภาวะคุกคามที่จะเกิดขึ้นต่อตัวผู้ป่วย ซึ่งสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมานี้ บุคลากรด่านหน้าที่ต้องรับมือ คัดกรอง ป้องกัน และรักษา เพื่อให้ผู้ป่วยปลอดภัยและไม่ให้เกิดการแพร่กระจายเชื้อเป็นวงกว้าง (ศิริมา ลีละวงศ์ และคณะ, 2565) เช่นเดียวกันกับหน่วยงานทางทหารอย่างกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการจัดตั้งบุคลากรด่านหน้าภายใต้สังกัดมาเพื่อปฏิบัติงานในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งประกอบด้วย แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักกายภาพบำบัด นายสิบพยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์ เจ้าหน้าที่ห้องยา เจ้าหน้าที่ช่วยการพยาบาล และพลขับ นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการที่มีลักษณะซับซ้อนและท้าทาย โดยต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาอย่างเคร่งครัด ซึ่งจากการปฏิบัติงานในสถานการณ์โรคระบาดปัจจุบัน จำนวนผู้ป่วยที่มีมากขึ้น ภาระงานเพิ่มขึ้น บุคลากรต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง ก่อให้เกิดความเครียด และส่งผลทำให้มีอัตราการลาออกที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นกองบัญชาการกองทัพไทยจึงได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยการปฏิรูประบบราชการเพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลักและส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย การปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินการพัฒนาระบบราชการให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งกลไกสำคัญ

ในการขับเคลื่อนระบบราชการคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้พัฒนาองค์การให้ก้าวสู่เป้าหมายและพร้อมปฏิบัติราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2567)

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐยังคงใช้สมรรถนะในการทำงานเป็นพื้นฐานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมในการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์การใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์การย่อมทำให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ (กนกอร บุญมี และกรรณิการ์ เจนถูกใจ, 2567) ซึ่งหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง คือ การนำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเน้นการบริหารที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคความปกติใหม่ (New Normal) ที่องค์การต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความท้าทายใหม่ ๆ การบริหารจัดการสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้องค์การ การสร้างเครือข่าย และการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ (ชลิตา ลีนจี และคณะ, 2564)

นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยบรรยากาศองค์การที่ดี เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การมีมาตรฐานงานที่ชัดเจน และการยอมรับในผลงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการทำงาน เช่น ความมีวินัยและเสียสละ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีภารกิจด้านความมั่นคง ซึ่งต้องการบุคลากรที่มีความสามารถและความพร้อมในการเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ (สันติสุข พิทธิศักดิ์, 2565) แต่อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์การก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่ง Etesam et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลให้บรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้นเห็นได้ว่าสมรรถนะของบุคลากรด้านหน้าเป็นสิ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญ เนื่องจากบุคลากรด้านหน้าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการมากที่สุด จึงมีบทบาทโดยตรงต่อการสร้างประสบการณ์และความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ อีกทั้งยังต้องตระหนักถึงการสร้างบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนต่อการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความตั้งใจ ความสุข และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อันจะนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์การเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ช่วยสร้างให้เกิดกลไกที่สำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะในการทำงานและบรรยากาศองค์การไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ เนื่องจากหากบุคลากรมีสมรรถนะการทำงานและความผูกพันต่อองค์การที่สูงจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสร้างคุณค่าต่อองค์การได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและ

สมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศโดยผ่านความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรต้นกลาง เพื่อนำผลการศึกษามาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความเหมาะสม และส่งเสริมพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ
3. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ
4. เพื่อศึกษาสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ
5. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ
6. เพื่อศึกษาอิทธิพลคั่นกลางของความผูกพันต่อองค์การ ระหว่างบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดการรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้จะทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างกับอีกองค์การหนึ่ง (กฤตภาสิน มิ่งโสภา และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2565) โดยมีองค์ประกอบด้วยกันทั้งหมด 6 ด้านตามแนวคิดของ Stringer (2002) ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) คือ การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างที่ดี และมีคำอธิบายบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน 2) มาตรฐาน (Standard) คือ การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีแรงผลักดันให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงานมาตรฐานสูง 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การที่บุคคลรับรู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงาน 4) การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การรับรู้ของบุคคลว่าหน่วยงานมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานได้ดี 5) การสนับสนุน (Support) คือ การรับรู้ของบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและกำลังใจที่สมาชิกมีให้กัน และ 6) ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) คือ

การรับรู้ของบุคคลว่ามีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และระดับความยึดมั่นผูกพันที่มีต่อจุดหมายขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด (อัครเดช ไม้จันทร์, 2560) สมรรถนะหลักที่ใช้ในการประเมินของสำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (2553) ได้ให้รายละเอียดของสมรรถนะหลักในแต่ละด้านดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น 2) การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของ ข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ และ 5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วน ราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้สามารถทำงานไปด้วยความรวดเร็ว มีคุณภาพ เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถบรรลุความพึงพอใจของผู้ใช้บริการได้ (ธัญญรัตน์ สาลิกา, 2566) Peterson and Plowman (1993) ได้แบ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) มิติด้านคุณภาพ (Quality) คือ คุณสมบัติของงานหรือบริการ สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างให้เกิดความพึงพอใจได้ 2) มิติด้านปริมาณ (Quantity) คือ ปริมาณงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังขององค์การจำนวนผลงานที่สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรจะทำในเวลาหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น 3) มิติด้านเวลา (Time) คือ เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมจะต้องเหมาะสมตามลักษณะและหลักการของงาน โดยต้องมีความรวดเร็วมีความเป็นปัจจุบัน สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ทันต่อความต้องการทันสมัย และผลงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และ 4) มิติด้านค่าใช้จ่าย (Costs) คือ ความสามารถในการลดต้นทุน หรือใช้ทรัพยากรต่ำกว่าที่กำหนด โดยยังได้ผลตามที่ต้องการ

แนวคิดความผูกพันขององค์การ

ความผูกพันขององค์การ หมายถึง การมีความผูกพันและความลึกซึ้งในการทำงานหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือกลุ่มที่ตนเองเลือกที่จะเข้าร่วม และยึดมั่นตามเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การนั้น ๆ

อย่างสมบูรณ์แบบ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ (Al-Jabari & Ghazzawi, 2019) Steers (1991) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ และ 3) ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การของตน โดยความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลกระทบต่อองค์การ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน การความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ ประสิทธิภาพการทำงาน การลดอัตราการลาออก การมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์การ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง และการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Afshari et al., 2020)

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยมีความผูกพันองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่าน

บรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุนจากผู้นำ และความชัดเจนในโครงสร้างการทำงาน จะช่วยทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมโยงของบุคลากรกับองค์การ และนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น (Obeng et al., 2020) ในขณะที่ สมรรถนะในการทำงานของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งหากสมรรถนะที่พัฒนาอย่างเหมาะสมสามารถเพิ่มทั้งความคิดสร้างสรรค์และการสร้างคุณค่าในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การสูงขึ้น (Martini et al., 2024) โดยความผูกพันต่อองค์การเป็นกลไกที่สำคัญทางจิตวิทยาที่แสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี ความเต็มใจทุ่มเท และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานที่มีสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ยังช่วยเพิ่มความยั่งยืนให้กับองค์การ ดังนั้น บรรยากาศองค์การที่สนับสนุนและสมรรถนะสูงของบุคลากรที่ผ่านความผูกพันองค์การในฐานะตัวแปรส่งผ่านจะช่วยสร้างเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและความยั่งยืนแก่องค์การ (Zhenjing et al., 2022) จากการทบทวนวรรณกรรมจึงนำมาสู่การกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

H1: บรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

H2: สมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

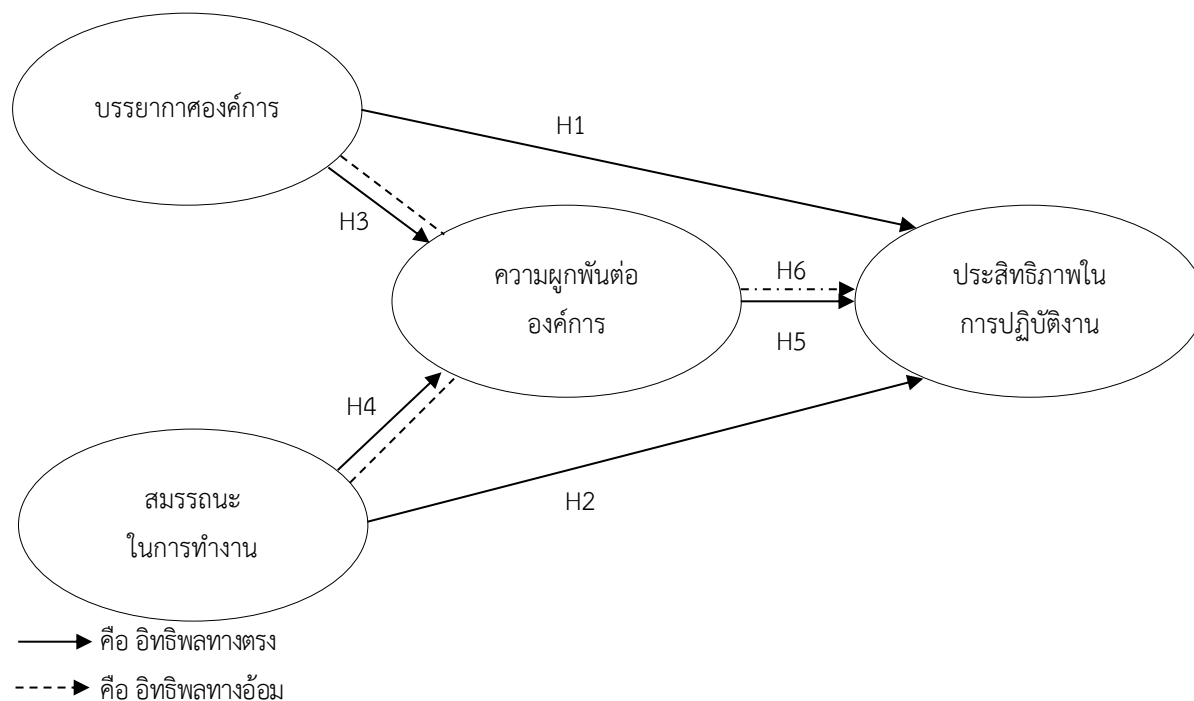
H3: บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

H4: สมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

H5: ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ

H6: อิทธิพลคั่นกลางของความผูกพันต่อองค์การ ระหว่างบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย โดยปัจจุบันมีจำนวนทั้งหมด 450 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างตามแนวทางของ Hair et al. (2018) ซึ่งเสนอหลักเกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยระบุว่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ที่ประมาณ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ โดยในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 17 ตัวแปร จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 340 คน แต่เพื่อสำรองข้อมูลเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนในการเก็บข้อมูลที่อาจเกิดขึ้นได้อีกจำนวน 60 ชุด จึงได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 400 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมนี้เป็นการลดความเสี่ยงในการสูญเสียความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย อีกทั้งยังทำให้การประมาณค่าทางสถิติมีเสถียรภาพและลดความคลาดเคลื่อนมาตรฐานลง นอกจากนี้ การมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรไม่เพียงแต่จะช่วยให้การทดสอบอำนาจทางสถิติเพียงพอ แต่ยังทำให้ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปผลได้ใกล้เคียงกับค่าสถิติของประชากร (Little & Rubin, 2019; Hair et al., 2019) และผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยมีสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างดังตารางที่ 1 นอกจากนี้ยังใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง

แบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) เพิ่มเติมเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยและสามารถตอบแบบสอบถามได้ครบถ้วนสมบูรณ์

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยวิธีการคัดเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ

สายงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
แพทย์	61	56
พยาบาล	45	37
ทันตแพทย์	41	35
เภสัชกร	21	18
นักเทคนิคการแพทย์	12	9
นักกายภาพบำบัด	8	6
นายสิบพยาบาล	120	118
ผู้ช่วยทันตแพทย์	20	18
เจ้าหน้าที่ห้องยา	32	24
เจ้าหน้าที่ช่วยการพยาบาล	60	53
พลขับ	30	26
รวม	450	400

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยส่วนนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ในลักษณะที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ 1) แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 2) แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร 3) แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงาน 4) แบบสอบถามข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 5) แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยการวัดของแบบสอบถามในส่วนที่ 2-5 ใช้มาตรวัดแบบ Rating Scale 5 ระดับ (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด) โดยจะนำมาแบ่งช่วงตามสูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยที่การทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านการจัดการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง .67-1.00 และการทดสอบความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ซึ่งพบว่า มีค่า Cronbach's Alpha อยู่ระหว่าง .703-.790 ซึ่งมากกว่า 0.7 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตตา วานิชย์บัญชา, 2566)

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยนี้ ได้แก่ 1) สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้ในการบรรยายลักษณะข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) คือ การวิเคราะห์แบบจำลอง โครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ในการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยโดยผ่านความผูกพันต่อ องค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

ผลการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 288 คน (ร้อยละ 72.00) มีอายุ 18-30 ปี จำนวน 222 คน (ร้อยละ 55.50) สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 191 คน (ร้อยละ 47.75) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 165 คน (ร้อยละ 41.25) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 190 คน (ร้อยละ 47.50) ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายนายสิบพยาบาล จำนวน 118 คน (ร้อยละ 29.50) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า หรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 212 คน (ร้อยละ 53.00)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับความ คิดเห็น
บรรยากาศองค์การ			
- ด้านโครงสร้างองค์การ	4.35	0.37	มากที่สุด
- ด้านมาตรฐานการทำงาน	4.40	0.40	มากที่สุด
- ด้านความรับผิดชอบในการทำงาน	4.38	0.39	มากที่สุด
- ด้านการชื่นชม	4.34	0.37	มากที่สุด
- ด้านการสนับสนุน	4.35	0.37	มากที่สุด
สมรรถนะในการทำงาน			
- ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.39	0.34	มากที่สุด
- ด้านการบริการที่ดี	4.34	0.33	มากที่สุด
- ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน	4.41	0.40	มากที่สุด
- ด้านจริยธรรม	4.37	0.35	มากที่สุด
- ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.40	0.35	มากที่สุด

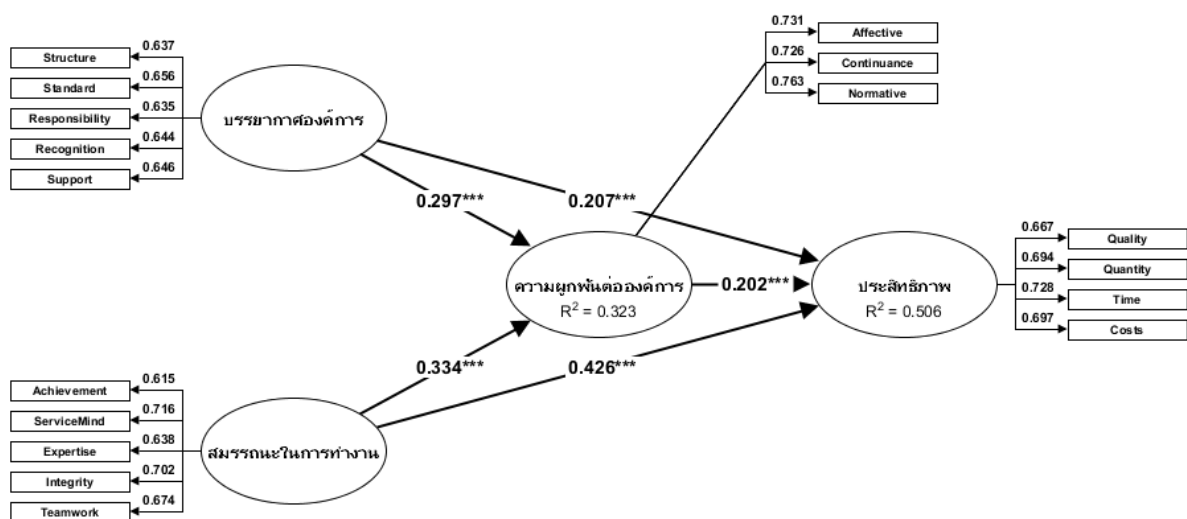
ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น (ต่อ)

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน			
- ด้านคุณภาพของงาน	4.35	0.36	มากที่สุด
- ด้านปริมาณ	4.36	0.35	มากที่สุด
- ด้านเวลางาน	4.40	0.34	มากที่สุด
- ด้านงบประมาณ	4.38	0.37	มากที่สุด
ความผูกพันต่อองค์กร			
- ด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี	4.44	0.31	มากที่สุด
- ด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กร	4.36	0.41	มากที่สุด
- ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.36	0.37	มากที่สุด

หมายเหตุ 1.00 - 1.80 = น้อยที่สุด, 1.81 - 2.60 = น้อย, 2.61 - 3.40 = ปานกลาง, 3.41 - 4.20 = มาก, 4.21 - 5.00 = มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่ศึกษามีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.21 - 5.00 โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.34 - 4.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.31 - 0.41 โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี รองลงมา สมรรถนะในการทำงานในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และน้อยที่สุด คือ บรรยากาศต่อองค์กรในด้านการชื่นชม

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน



ภาพที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรตาม	β	t-value	p-value	Cohen's F^2
บรรยากาศองค์การ	ความผูกพันต่อองค์การ	.297***	5.197	.000	0.080
	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	.207***	3.982	.000	0.049
สมรรถนะในการทำงาน	ความผูกพันต่อองค์การ	.334***	5.669	.000	0.101
	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	.426***	8.337	.000	0.205
ความผูกพันต่อองค์การ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	.202***	4.549	.000	0.056

*** p-value < .001

จากตารางที่ 3 พบว่า บรรยากาศองค์การ ($\beta = .207$) สมรรถนะในการทำงาน ($\beta = .426$) และ ความผูกพันต่อองค์การ ($\beta = .202$) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 50.6 ($R^2 = .506$) ซึ่งเมื่อพิจารณาขนาดของผลกระทบจากค่า Cohen's F^2 พบว่า สมรรถนะในการทำงานมีค่ามากที่สุดอยู่ที่ 0.205 แสดงว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีค่าสูงกว่า 0.15 รองลงมา ความผูกพันต่อองค์การ มีค่า 0.056 และบรรยากาศองค์การ มีค่า 0.049 แสดงว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับเล็ก เนื่องจากมีค่าต่ำกว่า 0.15

ในขณะเดียวกัน บรรยากาศองค์การ ($\beta = .297$) และสมรรถนะในการทำงาน ($\beta = .334$) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 32.3 ($R^2 = .323$) ซึ่งเมื่อพิจารณาขนาดของผลกระทบจากค่า Cohen's F^2 พบว่า สมรรถนะในการทำงานมีค่ามากที่สุดอยู่ที่ 0.101 และ บรรยากาศองค์การ มีค่า 0.080 แสดงว่ามีผลกระทบอยู่ในระดับเล็ก เนื่องจากมีค่าต่ำกว่า 0.15

ตารางที่ 4 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรสาเหตุ	อิทธิพล	ตัวแปรตาม	
		ความผูกพันต่อองค์การ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
บรรยากาศองค์การ	DE	.297***	.207***
	IE	-	.060***
	TE	.297***	.267***
สมรรถนะในการทำงาน	DE	.334***	.426***
	IE	-	.068***
	TE	.334***	.494***
ความผูกพันต่อองค์การ	DE	-	.202***
	IE	-	-
	TE	-	.202***

*** p-value < .001, DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลโดยรวม

จากตารางที่ 4 พบว่า บรรยากาศองค์การ สมรรถนะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยที่สมรรถนะในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงมากที่สุด ($DE = .426$) รองลงมา บรรยากาศองค์การ ($DE = .207$) และน้อยที่สุด ความผูกพันต่อองค์การ ($DE = .202$)

ในขณะที่ บรรยากาศองค์การ และสมรรถนะในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยที่สมรรถนะในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงมากที่สุด ($DE = .334$) รองลงมา บรรยากาศองค์การ ($DE = .297$)

ซึ่งเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมหรือคั่นกลางของความผูกพันต่อองค์การ พบว่า บรรยากาศองค์การ ($IE = .060$) และสมรรถนะในการทำงาน ($IE = .068$) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย ผ่านความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยตัวแปรความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทในฐานะตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partial Mediation) เนื่องจากตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามยังคงมีผลกระทบทางตรงกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงทำให้อิทธิพลโดยรวมของบรรยากาศองค์การ ($TE = .267$) และสมรรถนะในการทำงาน ($TE = .494$) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย: การศึกษาความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลาง” ได้ค้นพบองค์ความรู้จากการวิเคราะห์ข้อมูล และการทดสอบสมมติฐานว่า บรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยผ่านความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่บรรยากาศองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย เนื่องจากบรรยากาศองค์การจะช่วยทำให้เกิดแรงจูงใจ พฤติกรรม และระดับของผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรผ่านการรับรู้ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความชัดเจนของภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และโอกาสในการเติบโต โดยพลเอก ทรงวิทย์ หนูนารถ ผู้บัญชาการทหารสูงสุด ที่ให้ความสำคัญในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของกำลังพลทุกระดับในกองทัพ และให้ความสำคัญในด้านการทำงานแบบบูรณาการรวมถึงเข้าไปทำงานร่วมกับกำลังพลเพื่อดูปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ในการกิจต่าง ๆ รวมถึงสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและให้รางวัลแก่คนทำงานโดยมีคำขวัญในการทำงานคือ “One Team ทัพไทย” ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติ แรงจูงใจ และความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิมา ภูมิภาณูจน์ และเพ็ญพร ปุกหุด (2565) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยองค์การควรให้มีการส่งเสริมให้เกิดความเป็น

กันเอง มีความเอื้ออาทรต่อกัน ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหา และสร้างระบบขวัญกำลังใจที่มีความเหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และการเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกันของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิรัชญา ของโพธิ์ และสุรวี ชุนาลัย (2566) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การสามารถอธิบายการผันแปรของประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น องค์การควรมีการปรับปรุงระบบการทำงาน ให้มีความสำคัญกับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามกรอบภาระงาน และให้การสนับสนุนทั้งในอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะ

ในขณะที่ สมรรถนะในการทำงานของบุคลากรด้านหน้าในสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการบริการที่ดี ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย มีใจรักด้านการบริการ เนื่องจากส่วนใหญ่คือบุคลากรที่สมัครใจมาปฏิบัติหน้าที่ และผ่านการฝึกทบทวนตามวงจรรอบ ทั้งด้านความรู้ ด้านร่างกาย และความเข้มแข็งทางจิตใจในการอดทนต่อสถานการณ์ที่กดดันและตึงเครียดในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ อีกทั้งยังมีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยท่าทีที่เต็มใจ และมีความสามารถในการประสานงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีหน้าที่สำคัญในการให้บริการประชาชนในยามปกติและยามวิกฤติ การบริการที่ดีของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย จึงเป็นภาพสะท้อนถึงความใส่ใจ ความมีระเบียบวินัย และการเสียสละเพื่อส่วนรวม โดยเฉพาะในช่วงการระบาดของโควิด-19 อย่างหนักในช่วงปี พ.ศ. 2563 นั้น บุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย ได้รับคำสั่งให้ไปสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข และหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับคำชมจากหน่วยงานอื่น ๆ ว่ามีใจบริการ ดูแลและให้การช่วยเหลือผู้ป่วยติดเตียงอย่างดี มีความอดทนสูงกว่าเจ้าหน้าที่หน่วยอื่น ไม่เกรงกลัวต่อภัยคุกคาม แม้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ต้องสวมใส่อุปกรณ์ป้องกัน เช่น หน้ากากอนามัย และชุดป้องกันเชื้อโรค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา ประทุมพงษ์ และคณะ (2566) ที่พบว่า สมรรถนะในการทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของกรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับวิธีการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และผู้ปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เตือนใจ แสงทอง และคณะ (2568) ที่พบว่า สมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อันประกอบไปด้วย ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านแรงจูงใจและเจตคติ ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม บรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทย เนื่องจาก ผลการวิจัยพบว่าทั้งสองตัวแปรส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงชี้ให้เห็นว่าบุคลากรด้านหน้าสังกัดกองบัญชาการกองทัพบกไทยมีการตอบสนองต่อบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานในลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างความรู้สึผูกพันและความภักดีต่อองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าบรรยากาศองค์การมีความเหมาะสม สนับสนุนการทำงาน และเปิดโอกาสให้สามารถแสดงศักยภาพได้เต็มที่ ย่อมก่อให้เกิดทัศนคติ

ในเชิงบวกต่อองค์การ อีกทั้งยังช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเกิดความไว้วางใจในองค์การมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุภัทร ปานสะอาด และภริดา ชัยรัตน์ (2561) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ สมรรถนะในการทำงานที่สูงยังสะท้อนถึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อันเป็นผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การอย่างยั่งยืน การมีสมรรถนะที่เข้มแข็งยังส่งผลให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Janah et al. (2023) ที่พบว่าสมรรถนะของบุคลากรส่งผลบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงสมรรถนะให้แปรเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยนี้ยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในองค์การอย่างแท้จริง บุคลากรที่มีระดับความผูกพันสูงมักจะแสดงออกถึงความทุ่มเท ความพยายาม และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรวิทย์ กังวล และคณะ (2568) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

และสุดท้าย ความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญระหว่างบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงาน กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สามารถอธิบายกลไกของผลกระทบจากบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงาน ไปสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การพบว่า ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ซึ่งสะท้อนว่าเมื่อบุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ รู้สึกมีความผูกพันกับองค์การ จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความเต็มใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น และการไม่ทอดทิ้งหน้าที่ แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งถือเป็นลักษณะสำคัญของความผูกพันในเชิงอารมณ์ เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) พบว่า ความผูกพันต่อองค์การในกองทัพบกสามารถมองได้ 3 มิติ 1) ความผูกพันทางอารมณ์ เนื่องจากบุคลากรที่มีความรักและภาคภูมิใจในองค์การ มักเกิดจากความภาคภูมิใจในภารกิจของกองทัพบก เช่น การปกป้องชาติ หรือช่วยเหลือประชาชนในยามวิกฤต 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ ซึ่งเกิดจากการที่ข้าราชการทหารพิจารณาถึงผลกระทบทางอาชีพและเศรษฐกิจหากต้องลาออก เช่น สวัสดิการ การบำนาญ หรือความมั่นคงในชีวิต และ 3) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน เป็นความรู้สึกว่าต้องตอบแทนองค์การ เพราะได้รับการฝึกอบรม การศึกษา หรือโอกาสในชีวิตจากกองทัพบก เมื่อได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญและเร่งด่วน อย่างเช่นเหตุแผ่นดินไหวในเมียนมา บุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพอากาศ ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติภารกิจด้านมนุษยธรรมและบรรเทาภัยพิบัติ (HADR) เพื่อช่วยเหลือประชาชนชาวเมียนมาที่ได้รับผลกระทบจากเหตุแผ่นดินไหว บุคลากรด้านหน้า สังกัดกองบัญชาการ

กองทัพไทย จะมีการเตรียมความพร้อมของตนเองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติงานได้ภายในเวลาไม่เกิน 24 ชั่วโมง พร้อมทั้งความทุ่มเทอย่างเต็มที่ มีวินัย เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เมื่อภารกิจสำเร็จจะรู้สึกเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร เสมือนเราเป็นตัวแทนประเทศไทยไปปฏิบัติภารกิจที่สำคัญครั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีประดับ ศรีน้า (2567) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีต่อองค์กรในโรงพยาบาล โดยผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์ระดับความภักดีของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jensen et al. (2023) ที่พบว่า การพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคล และบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการร่วมมือมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. บรรยากาศขององค์กร กองบัญชาการกองทัพไทยควรกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนในรูปแบบเอกสาร เช่น SOPs หรือ Guidelines เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยเฉพาะภารกิจที่มีความเสี่ยงสูงหรือเกิดขึ้นฉับพลัน อาทิ HADR และโรคอุบัติใหม่ ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน และส่งเสริมการถอดบทเรียนจากประสบการณ์จริง รวมทั้งจัดระบบประเมินความจำเป็นของทรัพยากรแต่ละภารกิจอย่างรอบด้าน เพิ่มการฝึกซ้อมภารกิจในระดับต่าง ๆ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านการยกย่องเชิงสัญลักษณ์ให้แก่บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและยืดหยุ่น มีสายบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน และส่งเสริมการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การตัดสินใจในภาคสนามสามารถดำเนินได้ทันทั่วทั้งที่ และสร้างความพร้อมในการตอบสนองต่อภารกิจทุกรูปแบบอย่างเป็นระบบ

2. สมรรถนะในการทำงาน กองบัญชาการกองทัพไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริการที่ดี โดยจัดอบรมอย่างต่อเนื่องในด้านการสื่อสาร การรับฟัง การจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงจัดทำระบบประเมินผลบริการและกิจกรรมยกย่องเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ให้บริการอย่างเป็นเลิศ ด้านจริยธรรม และควรปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมผ่านผู้นำที่เป็นแบบอย่างและใช้กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์และการเสียสละ ในขณะที่ด้านความร่วมมือควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างบูรณาการ พร้อมทั้งจัดตั้งทีมข้ามหน่วยเพื่อวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติ ส่วนในด้านความเชี่ยวชาญควรสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ พร้อมจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และจัดอบรมเฉพาะทาง รวมถึงส่งเสริมการศึกษาต่อ และสุดท้ายด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรสนับสนุนให้บุคลากรตั้งเป้าหมายงานที่ทำหาย พร้อมระบบ KPI ที่ชัดเจน มีรางวัลที่สอดคล้องกับผลลัพธ์งาน และพัฒนาระบบ feedback อย่างเป็นธรรมเพื่อกระตุ้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นในระยะยาว

3. ความผูกพันต่อองค์กร กองบัญชาการกองทัพไทยควรยกย่องบุคลากรที่มีความเสียสละและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านกิจกรรม Storytelling และการเผยแพร่เรื่องราวผ่านสื่อออนไลน์เพื่อสร้าง

แรงบันดาลใจให้แก่วัยใหม่ ควบคู่ไปกับการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และครอบครัว เพื่อสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่กำลังพล ด้านการพูดถึงองค์การในทางบวก ควรส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีจากภายใน โดยเผยแพร่ผลงานความสำเร็จของหน่วยงาน ผ่านกิจกรรมเสวนา ถอดบทเรียน และสร้างการมีส่วนร่วมในการสื่อสารผ่าน Social Media อย่างเหมาะสม พร้อมฝึกอบรมการใช้สื่อในโลกดิจิทัลอย่างมืออาชีพ สุดท้ายในด้านความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์การ ควรมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส วางเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานอย่างชัดเจน มีระบบ Career Path และสวัสดิการที่ยืดหยุ่นตามช่วงวัยหรือภารกิจ รวมถึงการเปิดโอกาสให้กำลังพลมีส่วนร่วมในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์การอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. การวิจัยในอนาคตควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่อเข้าถึงแรงจูงใจ ความรู้สึก และเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมที่แบบสอบถามทั่วไปไม่สามารถสะท้อนได้อย่างลึกซึ้ง พร้อมเปิดโอกาสให้เกิดประเด็นใหม่ ๆ ที่อาจนำไปสู่แนวนโยบายที่เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำ รายได้เสริม และ work-life balance เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่ครอบคลุมและสะท้อนความเป็นจริงของบริบทองค์การอย่างแท้จริง ทั้งในภาครัฐและเอกชน
3. การวิจัยในอนาคตควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมหลายหน่วยงาน เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนากำลังพลได้ตรงจุด และนำไปประยุกต์ใช้ในเหล่าทัพหรือหน่วยงานอื่นได้อย่างเป็นระบบ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่จากการศึกษาถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด่านหน้า สังกัดกองบัญชาการกองทัพบก โดยพบว่าเกิดขึ้นจากการบูรณาการระหว่างบรรยากาศองค์การ สมรรถนะในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยสมรรถนะในการทำงานมีอิทธิพลโดยตรงสูงสุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถเชิงปฏิบัติเป็นฐานสำคัญของการทำงานที่มีคุณภาพ รองลงมา บรรยากาศองค์การเป็นการสร้างแรงจูงใจและการรับรู้เชิงบวกในสภาพแวดล้อมของการทำงาน ด้วยความชัดเจนด้านภารกิจ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่อบอุ่นระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระบบรางวัลที่เหมาะสม ทำให้บรรยากาศองค์การเปรียบเสมือน “เงื่อนไขเชิงระบบ” ที่ไม่เพียงแต่ต้องสนับสนุนการทำงาน แต่ยังต้องทำให้บุคลากรมีความร่วมแรงร่วมใจกันในองค์การ และสุดท้าย ความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทเชื่อมโยงที่ทำให้สมรรถนะในการทำงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ความผูกพันต่อองค์การแม้จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน แต่มีศักยภาพในการอธิบายกลไกที่ทำให้บุคลากรด่านหน้าแสดงออกเชิงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ ความมุ่งมั่น และความเสียสละ อันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรด่านหน้าที่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงสูง ดังนั้น การยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริบทกองทัพบก ไม่สามารถมุ่งเน้นเพียงการพัฒนาสมรรถนะหรือเพิ่มทักษะรายบุคคล

เท่านั้น แต่จำเป็นต้องจัดการเชิงระบบโดยสร้างบรรยากาศองค์การที่เกื้อหนุนและส่งเสริมความผูกพันในหลายมิติ เช่น ความภาคภูมิใจในภารกิจ การได้รับการสนับสนุนจากองค์การ และความมั่นคงในอาชีพ ความเชื่อมโยงสามมิตินี้ จึงกลายเป็นกรอบแนวคิดใหม่ในการอธิบายพลวัตของประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานด้านความมั่นคง โดยแสดงให้เห็นว่า “ศักยภาพรายบุคคล” จะทรงพลังและยั่งยืนก็ต่อเมื่อได้รับการหล่อเลี้ยงด้วย “บรรยากาศองค์การ” และ “ความผูกพันต่อองค์การ” ผลการวิจัยนี้จึงสามารถเป็นฐานความรู้สำคัญสำหรับการกำหนดนโยบาย การพัฒนากำลังพลเชิงบูรณาการในระดับยุทธศาสตร์ของกองทัพไทยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กนกกร บุญมี และ กรรณิการ์ เจนถูกใจ. (2567). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดหนองบัวลำภู. **วารสารการจัดการองค์การ และพัฒนาสังคม**, 4(1), 53-64.
- กรวิทย์ กังวล, ณัฐพร ฉายประเสริฐ, และคงศักดิ์ ชมชุม. (2568). อิทธิพลของสมรรถนะ ความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริการภาคพื้นประจำสนามบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย. **วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 14(1), 121-135.
- กฤตภาคนิ มิ่งโสภา และ กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2565). ความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. **วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 9(1), 1-18.
- กัลยา วานิชย์บัญชา และ จุฑา วานิชย์บัญชา. (2566). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล (พิมพ์ครั้งที่ 35). สามลดา.
- กิริชญญา ของโพธิ์ และ สุรวี ศุนาลัย. (2566). บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัล ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง). **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 37(4), 85-96.
- ชลิดา ลิ่นจี, สุภาพร บุญเยี่ยม, และ ชัยสิน สุขวิบูลย์. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้บริการสำนักงานบัญชีของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 4(3), 891-906.
- เตือนใจ แสงทอง, บวรลักษณ์ เสนาะคำ, วิชชากร รัตนเพียร, และ จริย์ภัทร์ จุฑาธัญญ์. (2568). ปัจจัยสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในยุคดิจิทัลของ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร. **วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย**, 7(3), 505-518.
- ธัญญารัตน์ สาลิกา. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
<https://research.rmutsb.ac.th/fullpaper/2566/research.rmutsb-99-20230531105625944.pdf>

- ปฏิมา ถนิมกาญจน์ และ เพ็ญพร ปุกหุด. (2565). บรรยากาศองค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ผ่าน
คุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี. **วารสารวิชาการ
เทคโนโลยีการจัดการ**, 3(1), 83-96.
- พัชรินทร์ เงินทอง, อภิญา ไชยวงศา, ปิยะวรรณ ศรีตะวัน, ณรงค์ฤทธิ์ เงินทอง, จุฑามาศ กิตติศรี, บุญทริกา
วงศ์คม, กันนรินทร์ ไชยแก้ว, ปิยาภรณ์ เพ็ญประไพ, นฤตม์ชัย แก้วสอน, ลาวัลย์ สมบูรณ์, และ
เทียมศร ทองสวัสดิ์. (2565). ประสบการณ์ชีวิตของบุคลากรสุขภาพด้านหน้าในการจัดการ
สถานการณ์การติดเชื้อโควิด-19 ในชุมชน: การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยา. **วารสารการพยาบาล
และสุขภาพ สสอท.**, 4(3), e2875.
- ภาณุภัทร ปานสะอาด และภริดา ชัยรัตน์ (2561) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อ
องค์การของบุคลากรสาธารณสุข ในสังกัดกรุงเทพมหานคร. **วารสารการบริหารนิติบุคคลและ
นวัตกรรมท้องถิ่น**, 9(7), 120-133.
- ศรีประดับ ศรีนา. (2567). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสิชล จังหวัด
นครศรีธรรมราช. **วารสารวิชาการนอร์ทเทิร์น**, 11(1), 50-62.
- ศิริมา ลีละวงศ์, สุวิมล พนาวัฒน์กุล, หทัยรัตน์ บุญแก้ว, ทยกร วงศ์ศรีวิจิตร, และ ยอดขวัญ เรืองรัตน์.
(2565). การถอดบทเรียนการระดมสรรพกำลังด้านสาธารณสุขในสถานการณ์การระบาด โควิด-19
ของโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. **วารสารกองการพยาบาล**, 49(3), 1-11.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2567). **แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566 – 2570**.
https://www.ocsc.go.th/?post_type=laws&p=83025
- สันติสุข พัทธ์ศิรี. (2565). บรรยากาศองค์การ สมรรถนะ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำลังพลหน่วย
บัญชาการป้องกันภัยทางอากาศ กองทัพบก [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. คลังทรัพยากร
สารสนเทศดิจิทัล มหาวิทยาลัยรังสิต. <https://rsuir-library.rsu.ac.th/handle/123456789/1964>
- สาธิตา บุญสะอาด และ พนิดา นิลอรุณ. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
ของ บุคลากร สำนักงานเลขาธิการกรม กรมชลประทาน. **วารสารนวัตกรรมสังคมศาสตร์**, 1(4), 18-34.
- สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2553). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน:
คู่มือสมรรถนะหลัก**. ประชุมช่าง.
- สิทธิชัย อินทร์นาคา. (2568). กลยุทธ์การบริหารเพื่อโลกที่เปลี่ยนแปลง. **วารสารสหวิทยาการการจัดการศาสตร์**,
1(1), 50-58.
- อัครเดช ไม้จันทร์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรม
ติดตั้งเครื่องจักรสายการผลิตในจังหวัดสงขลา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. คลังปัญญา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. <https://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/11704>
- อารยา ประทุมพงษ์, สิทธิพร สุนทร, และ รังสรรค์ อินทร์จันทร์. (2566). ปัจจัยสมรรถนะที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานของ กรมเสมียนตรา สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. **Journal of
Modern Learning Development**, 8(8), 93-107.

- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. **Personnel Review**, **49**(3), 774-790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: a review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. **International Leadership Journal**, **11**(1), 78-119.
- Etesam, F., Akhlaghi, M., Vahabi, Z., Akbarpour, S., & Sadeghian, M. H. (2021). Comparative study of occupational burnout and job stress of frontline and non-frontline healthcare workers in hospital wards during COVID-19 pandemic. **Iranian Journal of Public Health**, **50**(7), 1428. <https://doi.org/10.18502/ijph.v50i7.6633>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). **Multivariate data analysis** (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, **31**(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Janah, I. R., Racmansyah, Y., & Sutanto, H. A. (2023). The influence of competence on employee performance with mediation of job satisfaction and organizational commitment. **Journal of Management and Islamic Finance**, **3**(2), 231-250. <https://doi.org/10.22515/jmif.v3i2.7764>
- Jensen, M. T., Øygarden, O., Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2023). Competence development and collaborative climate as antecedents of job performance, job commitment and uncertainty: validation of a Theoretical Model across Four Hospitals. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, **20**(1), 425. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010425>
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (2019). **Statistical analysis with missing data** (3rd ed.). Wiley.
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. **Cogent Business and Management**, **11**(1), 2353136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, **1**(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational climate and employee performance: Examining the mediating role of organizational commitment and moderating role of perceived organizational support. **International Journal of Human Resource Studies**, **10**(3), 223-247. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>

- Peterson, E., & Plowman, E. G. (1993). **Business organization and management**. Richard D. Irwin.
- Steers, R. M. (1991). **Introduction to organization behavior**. Harper Collins.
- Stringer, R. A. (2002). **Leadership and Organizational Climate**. Prentice Hall.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. **Frontiers in public health**, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>