



วารสารธรรมเพื่อชีวิต
JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE
ISSN: 2822-048X
<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>



Original Research Article

Factors Associated with Organizational Commitment among Subdistrict and Village Headmen

ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

Peera Panngam^{1*}

พีระ พันธุ์งาม^{1*}

ARTICLE INFO

Name of Author &
Corresponding Author: *

1. Peera Panngam*

พีระ พันธุ์งาม

Pacific Institute of Management Science,
Thailand.

สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก

Email: peerapims@gmail.com

คำสำคัญ :

ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค่าจ้าง, ความสามารถในการฟื้นฟู
พลัง, ความผูกพันต่อองค์กร, กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

Keywords:

Motivational, Factors, Hygiene Factors,
Resilience, Organizational Commitment,
Village Headmen

Article history:

Received: 15/07/2026

Revised: 05/08/2026

Accepted: 10/09/2026

Available online: 02/10/2026

How to Cite:

Panngam, P. (2026). Factors Associated
with Organizational Commitment among
Subdistrict and Village Headmen. *Journal
Dhamma for Life*, 32(4), 693-706.

ABSTRACT

This study aimed to (1) assess motivational factors, hygiene factors, resilience, and organizational commitment; (2) examine the associations of motivational and hygiene factors with organizational commitment; and (3) test the moderating role of resilience. The sample comprised 400 subdistrict and village headmen from Pak Chong, Sikhio, and Kaeng Sanam Nang districts in Nakhon Ratchasima Province. The three districts were criterion-selected to reflect large, medium-sized, and small administrative settings, while individuals were proportionately stratified and sampled. Data were collected using five-point rating-scale questionnaires and analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlations, and hierarchical multiple regression.

The research findings revealed that motivational factors, hygiene factors, resilience, and organizational commitment were all rated at high levels ($M = 3.95, 3.94, 3.96,$ and 3.86 , respectively). Motivational factors were positively associated with organizational commitment ($r = .538, p < .01$), as were hygiene factors ($r = .729, p < .01$). Resilience did not moderate the association between motivational factors and commitment ($\beta = .018, \Delta R^2 < .001, p = .674$). However, it positively moderated the association between hygiene factors and commitment ($\beta = .125, \Delta R^2 = .015, \Delta F = 14.053, p < .01$). The findings reveal an asymmetric two-pathway pattern: resilience does not amplify all work resources equally but becomes particularly consequential when combined with organizational support and working conditions. Strengthening meaningful work, supportive administrative systems, and personal resilience in an integrated manner may therefore



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

help sustain organizational commitment among local administrative leaders.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับปัจจัยจิตใจ ปัจจัยคำจูน ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และความผูกพันต่อองค์การ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนกับความผูกพันต่อองค์การ และ (3) ทดสอบบทบาทกำกับของความสามารถในการฟื้นฟูพลัง กลุ่มตัวอย่างเป็นกำนันและผู้ใหญ่บ้านจำนวน 400 คน จากอำเภอปากช่อง อำเภอสีคิ้ว และอำเภอแก่งสนามนาง จังหวัดนครราชสีมา พื้นที่ศึกษาเลือกแบบมีเงื่อนไขให้ครอบคลุมอำเภอขนาดใหญ่ กลาง และเล็ก ส่วนบุคคลสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยพหุเชิงซ้อน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยคำจูน ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ($M = 3.95, 3.94, 3.96$ และ 3.86 ตามลำดับ) ปัจจัยจิตใจสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = .538, p < .01$) และปัจจัยคำจูนสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ($r = .729, p < .01$) ความสามารถในการฟื้นฟูพลังไม่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจกับความผูกพัน ($\beta = .018, \Delta R^2 < .001, p = .674$) แต่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนกับความผูกพันในทิศทางบวก ($\beta = .125, \Delta R^2 = .015, \Delta F = 14.053, p < .01$) ผลการวิจัยเสนอแบบแผนสองเส้นทางที่ไม่สมมาตร กล่าวคือ ความสามารถในการฟื้นฟูพลังมิได้เสริมความสัมพันธ์ของทรัพยากรทุกชนิดเท่ากัน แต่มีบทบาทเด่นเมื่อทำงานร่วมกับทรัพยากรและระบบสนับสนุนจากองค์การ จึงควรพัฒนาคุณค่าของเนื้องาน ระบบกำกับและทรัพยากรสนับสนุน ตลอดจนความสามารถในการฟื้นฟูพลังควบคู่กัน

บทนำ

กำนันและผู้ใหญ่บ้านเป็นกลไกการปกครองท้องถิ่นที่เชื่อมโยงนโยบายของรัฐกับการดำเนินชีวิตของประชาชนในระดับตำบลและหมู่บ้าน บทบาทดังกล่าวครอบคลุมการรักษาความสงบเรียบร้อย การอำนวยความสะดวก เป็นธรรม การบำบัดทุกข์บำรุงสุข การประสานหน่วยงาน และการตอบสนองปัญหาเฉพาะหน้าในชุมชน การกิจจึงต้องอาศัยทั้งความรู้กฎหมาย ความไว้วางใจจากประชาชน ความสามารถในการตัดสินใจ และทรัพยากรสนับสนุนจากระบบราชการ พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่และคู่มือปฏิบัติงานกำหนดหน้าที่ไว้กว้าง ขณะที่บริบทปฏิบัติจริงมีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง การดำรงปฏิบัติหน้าที่ให้ยอมรับเป้าหมาย ทুমเท และต้องการคงบทบาทจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความต่อเนื่องของบริการสาธารณะ (กรมการปกครอง, 2565; พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พระพุทธศักราช 2457; สำนักบริหารการปกครองท้องที่, 2568)

ความผูกพันต่อองค์การในงานวิจัยนี้ หมายถึงทัศนคติที่สะท้อนการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม ความเต็มใจทุ่มเทความพยายาม และความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิก โดยหน่วยอ้างอิงของคำว่า



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

องค์การคือระบบการปกครองท้องถิ่นภายใต้กระทรวงมหาดไทย มีองค์การบริหารส่วนตำบล การระบุน่วยอ้างอิงมีความจำเป็นเพราะผู้ดำรงตำแหน่งประธานหลายองค์การพร้อมกัน แนวคิดเชิงทัศนคติของ Steers (1977) ; Mowday et al. (1979) เหมาะกับบริบทที่ต้องการทำความเข้าใจทั้งการระบุนกับพันธกิจ การทุ่มเท และการคงอยู่

ทฤษฎีสองปัจจัยจำแนกเงื่อนไขการทำงานเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจเกิดจากเนื้องาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความหมายของงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสพัฒนา ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นเงื่อนไขแวดล้อม ได้แก่ ค่าตอบแทน ความมั่นคง ทรัพยากร การกำกับ นโยบาย และความสัมพันธ์ (Herzberg et al., 1959) หลักฐานในกลุ่มบุคลากรกรมการปกครองและพนักงานไทยพบว่าปัจจัยทั้งสองเชื่อมโยงกับความผูกพัน แต่ขนาดและองค์ประกอบสำคัญแตกต่างตามบริบท (ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และวนิชย์ ไชยแสง, 2566; อาริรัตน์ เสสตะญาติ และกฤษฎา มุฮัมหมัด, 2566; พิชญ์สินี สิ้นสุพรรณ และสุธรรม พงศ์สำราญ, 2568)

อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรจากงานอาจไม่ได้เชื่อมโยงกับความผูกพันในระดับเดียวกันทุกบุคคล ความสามารถในการฟื้นฟูเป็นความสามารถในการปรับตัว รับมือ และกลับคืนจากความยากลำบาก (Connor & Davidson, 2003; Fletcher & Sarkar, 2013) ทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากรเสนอว่า บุคคลพยายามรักษาและสะสมทรัพยากร และทรัพยากรหลายระดับอาจทำงานเป็นกลุ่มก้อนที่เสริมกัน (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) ขณะที่ทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรของงานชี้ว่า ทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรจากงานร่วมกันกำหนดผลลัพธ์ด้านทัศนคติ (Bakker & Demerouti, 2017) จึงเป็นไปได้ว่าความสามารถในการฟื้นฟูจะเปลี่ยนขนาดความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยค้ำจุนกับความผูกพัน

งานร่วมสมัยพบทั้งผลตรง ผลส่งผ่าน และผลกำกับของความสามารถในการฟื้นฟู Avci Taşkıran et al. (2024) พบว่าความสามารถในการฟื้นฟูสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพัน โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นกลไกส่งผ่าน ส่วน Zong & Tsaur (2023) พบว่าความสามารถในการฟื้นฟูช่วยลดผลทางลบของการคุกคามในที่ทำงานต่อความผูกพัน ขณะที่ Jung et al. (2025) แสดงว่าผลปฏิสัมพันธ์ไม่จำเป็นต้องเกิดในทุกบริบท ช่องว่างสำคัญจึงอยู่ที่การทดสอบว่าทรัพยากรส่วนบุคคลดังกล่าวกำกับเส้นทางจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเหมือนกันหรือไม่ โดยเฉพาะในกลุ่มกำนันและผู้ใหญ่บ้านซึ่งมีสถานะและพันธกิจแตกต่างจากพนักงานองค์การทั่วไป

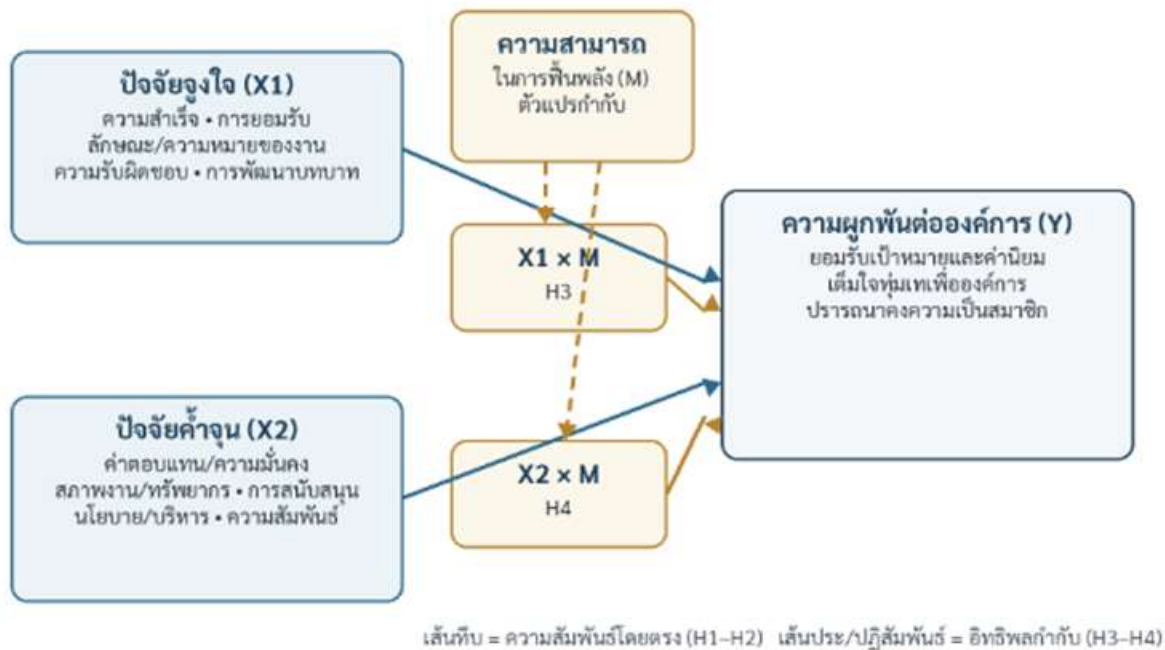
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดบูรณาการทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) แนวคิดความผูกพันต่อองค์การของ Steers (1977) และ Mowday et al. (1979) และแนวคิดความสามารถในการฟื้นฟูของ Connor & Davidson (2003) โดยกำหนดปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนเป็นตัวแปรต้น ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตาม และความสามารถในการฟื้นฟูเป็นตัวแปรกำกับ



ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนเป็นคะแนนการรับรู้เงื่อนไขงาน ความสามารถในการฟื้นฟูพลังเป็นคะแนนทรัพยากรส่วนบุคคล ส่วนความผูกพันต่อองค์การใช้หน่วยอ้างอิงระบบการปกครองท้องถิ่น ภายใต้กระทรวงมหาดไทย การทดสอบ H1–H2 พิจารณาความสัมพันธ์ ส่วน H3–H4 พิจารณาพจน์ปฏิสัมพันธ์ จึงแยกการตีความความสัมพันธ์ของตัวแปรออกจากบทบาทกำกับอย่างชัดเจน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับปัจจัยจิตใจ ปัจจัยคำจูน ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และความผูกพันต่อองค์การ
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจกับความผูกพันต่อองค์การ และระหว่างปัจจัยคำจูนกับความผูกพันต่อองค์การ
3. ทดสอบอิทธิพลกำกับของความสามารถในการฟื้นฟูพลังต่อความสัมพันธ์ทั้งสองเส้นทาง

สมมติฐานการวิจัย

- H1 ปัจจัยจิตใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
- H2 ปัจจัยคำจูนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ



H3 ความสามารถในการฟื้นฟูพลังกำกับการความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับความผูกพันต่อองค์การ

H4 ความสามารถในการฟื้นฟูพลังกำกับการความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับความผูกพันต่อองค์การ

ระเบียบวิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเป็นการสำรวจเชิงปริมาณแบบอธิบายความสัมพันธ์ภาคตัดขวาง ขนาดกลุ่มตัวอย่าง แม่สูตรของ Cochran สำหรับประชากรจำกัดกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 206 คน แต่การวิจัยครั้งนี้มีการทดสอบอิทธิพลกำกับ ซึ่งต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนมากเพื่อให้สามารถตรวจจับ พจน์ปฏิสัมพันธ์ขนาดเล็กได้อย่างเพียงพอ ผลการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบกำหนดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 395 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์จริงจำนวน 400 คน จากประชากรทั้งหมด 442 คน คิดเป็นร้อยละ 90.50 ของประชากร

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของ Likert, R. (1932) แบ่งเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป ปัจจัยเชิงจิต ปัจจัยค้ำจุน ความสามารถในการฟื้นฟูพลังและความผูกพันต่อองค์การ โครงสร้างประกอบด้วยข้อมูลทั่วไป ปัจจัยเชิงจิต ปัจจัยค้ำจุน ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง และความผูกพันต่อองค์การ การทดสอบเครื่องมือ ค่า IOC เท่ากับ 0.76 ค่าความเชื่อมั่น Cronbach's alpha เท่ากับ 0.86

การเก็บข้อมูลและจริยธรรมการวิจัย

เก็บข้อมูลหลังได้รับอนุมัติด้านจริยธรรมและอนุญาตเข้าพื้นที่ ผู้ถูกสุ่มได้รับข้อมูลโครงการ ให้ความยินยอมโดยสมัครใจ และตอบแบบสอบถามโดยไม่ระบุตัวตน วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยความถี่และร้อยละ วิเคราะห์ระดับตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบ H1–H2 ด้วยสหสัมพันธ์เพียร์สันแบบสองทาง และทดสอบ H3–H4 ด้วยการถดถอยพหุเชิงซ้อน โดยปรับตัวแปรต้นกับตัวแปรกำกับให้อยู่รอบค่าเฉลี่ย ก่อนสร้างพจน์ปฏิสัมพันธ์ การมีอิทธิพลกำกับพิจารณาจากสัมประสิทธิ์พจน์ปฏิสัมพันธ์และ ΔR^2 ในขั้นสุดท้าย กำหนดระดับนัยสำคัญที่.05 (Aiken & West, 1991; Hayes, 2022)

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยความถี่และร้อยละ ระดับตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบ H1–H2 ด้วยสหสัมพันธ์เพียร์สันแบบสองทาง กำหนดระดับนัยสำคัญ .05 ส่วน H3–H4 ใช้การถดถอยพหุเชิงซ้อนแบบจำลอง โดยขั้นที่ 1 นำตัวแปรต้นเข้าสมการ ขั้นที่ 2 เพิ่มความสามารถ ในการฟื้นฟูพลัง



และขั้นที่ 3 เพิ่มพจน์ปฏิสัมพันธ์ ก่อนสร้างพจน์ปฏิสัมพันธ์ปรับตัวแปรต้นและตัวแปรกำกับให้อยู่รอบค่าเฉลี่ย (Aiken & West, 1991; Hayes, 2022) แบบจำลองมีรูปทั่วไป $Y = b_0 + b_1X_c + b_2M_c + b_3(X_c \times M_c) + \epsilon$ โดย X_c เป็นคะแนนปัจจัยจิตใจหรือปัจจัยคำจูนที่ปรับค่าเฉลี่ย และ M_c เป็นคะแนนความสามารถในการฟื้นฟูพลังที่ปรับ ค่าเฉลี่ย การพิจารณาผลกำกับใช้สัมประสิทธิ์ b_3 และการเพิ่มขึ้นของ R^2 ในขั้นที่ 3 แบบจำลองที่รายงานใน ตารางยังไม่ได้ปรับตัวแปรประชากรศาสตร์ จึงไม่ตีความค่าสัมประสิทธิ์เป็นผลอิสระ จากลักษณะส่วนบุคคล โปรแกรมและรุ่นที่ใช้ ตลอดจนผลตรวจความสัมพันธ์เชิงเส้น ค่าคลาดเคลื่อน ความแปรปรวนไม่คงที่ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และข้อมูลมีอิทธิพลสูง การอธิบาย H_4 รายระดับของการฟื้นฟูพลังต้องอาศัยการวิเคราะห์ความชันอย่างง่ายและช่วงความเชื่อมั่นเพิ่มเติม ไม่ใช่ค่า β เพียงอย่างเดียวสร้างกราฟค่าทำนาย

ผลการวิจัย

ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง 400 คน เป็นเพศชาย 389 คน (97.25%) และเพศหญิง 11 คน (2.75%) กลุ่มอายุที่มีจำนวนมากที่สุดคือ 41–49 ปี จำนวน 185 คน (46.25%) ระดับการศึกษาที่พบมากที่สุด คือประถมศึกษา ตอนปลาย 277 คน (69.25%) ผู้มีรายได้ต่ำกว่า 15,001 บาทต่อเดือนมี 282 คน (70.50%) และผู้ที่ดำรง ตำแหน่งตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไปมี 282 คน (70.50%)

ระดับตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรหลักทั้งสี่อยู่ในระดับสูง ความสามารถในการฟื้นฟูพลังมีค่าเฉลี่ย 3.96 ปัจจัยจิตใจ 3.95 ปัจจัยคำจูน 3.94 และความผูกพันต่อองค์การ 3.86 การเรียงลำดับนี้เป็นการเปรียบเทียบเชิงพรรณนา มิใช่ผล ทดสอบว่าค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรและองค์ประกอบ	M	SD	ระดับ
ปัจจัยจิตใจโดยรวม	3.95	0.30	สูง
ความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่	3.98	0.40	สูง
การได้รับการยอมรับนับถือ	3.97	0.39	สูง
ลักษณะและความหมายของงาน	3.97	0.43	สูง
ความรับผิดชอบ	3.93	0.41	สูง
โอกาสพัฒนาศักยภาพและบทบาท	3.89	0.49	สูง



ตัวแปรและองค์ประกอบ	M	SD	ระดับ
ปัจจัยห้าด้านโดยรวม	3.94	0.38	สูง
ค่าตอบแทนและความมั่นคง	3.86	0.54	สูง
สภาพและทรัพยากรสนับสนุน	4.01	0.40	สูง
การกำกับดูแลและสนับสนุน	3.90	0.52	สูง
นโยบายและการบริหารงานขององค์กร	3.96	0.43	สูง
ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่	3.97	0.51	สูง
ความสามารถในการฟื้นฟูพลังโดยรวม	3.96	0.31	สูง
ความสามารถในการปรับตัว	3.96	0.43	สูง
ความอดทนต่อผลกระทบด้านลบ	3.92	0.43	สูง
การกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จ	3.99	0.39	สูง
การมีมนุษยสัมพันธ์	3.98	0.36	สูง
อิทธิพลทางจิตวิญญาณ	3.94	0.41	สูง
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	3.86	0.45	สูง
ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	3.95	0.47	สูง
เต็มใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร	3.87	0.48	สูง
ปรารถนาคงความเป็นสมาชิกขององค์กร	3.75	0.67	สูง

หมายเหตุ: N = 400 M = ค่าเฉลี่ย SD = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสูงมีช่วงค่าเฉลี่ย 3.41-4.20

ในกลุ่มปัจจัยจิตใจ ด้านความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ขณะที่ด้านโอกาสพัฒนาศักยภาพและบทบาท มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในกลุ่มปัจจัยห้าด้าน ด้านสภาพและทรัพยากรสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และค่าตอบแทนกับความมั่นคงมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ส่วนความผูกพันด้านการคงสมาชิกมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดและ SD สูงที่สุดในสามด้านของความผูกพัน จึงควรพิจารณาความแตกต่างของประสบการณ์ ผู้ดำรงตำแหน่งด้าน การคงอยู่ควบคู่กับค่าเฉลี่ยรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 2 สหสัมพันธ์ของตัวแปรหลักกับความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	r	p	ผลสมมติฐาน
ปัจจัยจิตใจ	.538	< .01	สนับสนุน H1
ปัจจัยห้าด้าน	.729	< .01	สนับสนุน H2



ตัวแปร	r	p	ผลสมมติฐาน
ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง	.523	< .01	ไม่ได้กำหนด H

หมายเหตุ: N = 400 การทดสอบแบบสองทาง ค่าสหสัมพันธ์ไม่ใช้ยืนยันเหตุและผล

ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร จึงสนับสนุน H1 และ H2 ปัจจัยคำจูนมีค่าสหสัมพันธ์สูงกว่าในเชิงพรรณนา แต่ยังไม่ได้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าสหสัมพันธ์ ทั้งสองความสามารถในการฟื้นฟูพลังสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันเช่นกัน โดยความสัมพันธ์นี้ไม่ใช่หลักฐาน ของผลกำกับ

ตารางที่ 3 สหสัมพันธ์รายด้านของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนกับความผูกพัน

องค์ประกอบ	r	p
ปัจจัยจิตใจ ความสำเร็จ	.111	< .05
ปัจจัยจิตใจ การได้รับการยอมรับ	.308	< .01
ปัจจัยจิตใจ ลักษณะและความหมายของงาน	.273	< .01
ปัจจัยจิตใจ ความรับผิดชอบ	.637	< .01
ปัจจัยจิตใจ โอกาสพัฒนาศักยภาพและบทบาท	.537	< .01
ปัจจัยคำจูน ค่าตอบแทนและความมั่นคง	.657	< .01
ปัจจัยคำจูน สภาพและทรัพยากรสนับสนุน	.494	< .01
ปัจจัยคำจูน การกำกับดูแลและสนับสนุน	.699	< .01
ปัจจัยคำจูน นโยบายและการบริหารงาน	.607	< .01
ปัจจัยคำจูน ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่	.401	< .01

หมายเหตุ: N = 400 ผลรายด้านใช้ประกอบการอภิปรายเชิงสำรวจ โดยยังไม่ได้ปรับค่าความน่าจะเป็นสำหรับการทดสอบหลายครั้ง

ความรับผิดชอบมีค่าสหสัมพันธ์สูงที่สุดในกลุ่มปัจจัยจิตใจ ส่วนการกำกับดูแลและสนับสนุนมีค่าสหสัมพันธ์สูงที่สุดในกลุ่มปัจจัยคำจูน ลำดับดังกล่าวเป็นการเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์ที่สังเกตได้ ไม่ใช่การทดสอบว่าด้านหนึ่งมีความสัมพันธ์สูงกว่าอีกด้านอย่างมีนัยสำคัญ



บทบทก้าก้าในแบบจำลองปัจจัยจูงใจ

ตารางที่ 4 ผลการถดถอยพหุเชิงชั้นในแบบจำลองปัจจัยจูงใจ

ชั้นและตัวแปร	β	R ²	Adj. R ²	ΔR^2	ΔF
ชั้น 1 ปัจจัยจูงใจ	.538**	.290	.288	.290	162.354**
ชั้น 2 ปัจจัยจูงใจ	.356**	.359	.356	.069	43.017**
ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง	.320**				
ชั้น 3 ปัจจัยจูงใจ	.354**	.359	.355	< .001	.177
ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง	.317**				
ปัจจัยจูงใจ × การฟื้นฟูพลัง	.018				

หมายเหตุ: N = 400; β = สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ** p < .01 ค่า p ของพจน์ปฏิสัมพันธ์ชั้น 3 เท่ากับ .674 แบบจำลองไม่รวมตัวแปรควบคุม

ในชั้นที่ 1 ปัจจัยจูงใจอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันได้ 29.0% เมื่อเพิ่มความสามารถในการฟื้นฟูพลัง R² เพิ่มเป็น .359 และทั้งสองตัวแปรมีสัมประสิทธิ์เชิงบวก เมื่อเพิ่มพจน์ปฏิสัมพันธ์ในชั้นที่ 3 ค่า β = .018, ΔR^2 < .001, ΔF = .177 และ p = .674 จึงไม่สนับสนุน H3 ผลนี้หมายถึงไม่พบหลักฐานของผลก้าก้าอย่างมีนัยสำคัญในแบบจำลองและตัวอย่างนี้ มิใช่การพิสูจน์ว่าผลก้าก้าเท่ากับศูนย์หรือไม่มีผลในทุกบริบท

บทบทก้าก้าในแบบจำลองปัจจัยค้ำจุน

ตารางที่ 5 ผลการถดถอยพหุเชิงชั้นในแบบจำลองปัจจัยค้ำจุน

ชั้นและตัวแปร	β	R ²	Adj. R ²	ΔR^2	ΔF
ชั้น 1 ปัจจัยค้ำจุน	.729**	.531	.530	.531	450.476**
ชั้น 2 ปัจจัยค้ำจุน	.629**	.556	.554	.025	22.683**
ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง	.188**				
ชั้น 3 ปัจจัยค้ำจุน	.612**	.571	.568	.015	14.053**
ความสามารถในการฟื้นฟูพลัง	.182**				
ปัจจัยค้ำจุน × การฟื้นฟูพลัง	.125**				

หมายเหตุ: N = 400 β = สัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน ** p < .01 แบบจำลองไม่รวมตัวแปรควบคุม X และ M ปรับรอบค่าเฉลี่ยก่อนสร้างพจน์ปฏิสัมพันธ์

ในขั้นที่ 1 ปัจจัยคำจูนอธิบายความแปรปรวนได้ 53.1% เมื่อเพิ่มความสามารถในการฟื้นฟูพลัง R^2 เพิ่มขึ้น .556 และเมื่อเพิ่มพจน์ปฏิสัมพันธ์ R^2 เพิ่มขึ้น .571 พจน์ปฏิสัมพันธ์มี $\beta = .125$, $\Delta R^2 = .015$ และ $\Delta F = 14.053$, $p < .01$ จึงสนับสนุน H4 ทิศทางบวกบ่งชี้ว่าเมื่อการฟื้นฟูพลังสูงขึ้น ความสัมพันธ์ของปัจจัยคำจูนกับความผูกพันมีแนวโน้มเป็นบวกมากขึ้นในแบบจำลองนี้ แต่ยังไม่ระบุขนาดความชันและนัยสำคัญในแต่ละระดับของการฟื้นฟูพลัง

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	หลักฐานสำคัญ	ผลการทดสอบ
H1 ปัจจัยจูงใจสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน	$r = .538$, $p < .01$	สนับสนุน
H2 ปัจจัยคำจูนสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน	$r = .729$, $p < .01$	สนับสนุน
H3 การฟื้นฟูพลังกำกับความสัมพันธ์ปัจจัยจูงใจ	$\beta = .018$, $p = .674$	ไม่สนับสนุน
H4 การฟื้นฟูพลังกำกับความสัมพันธ์ปัจจัยคำจูน	$\beta = .125$, $p < .01$	สนับสนุน

อภิปรายผล

ปัจจัยจูงใจและความผูกพันต่อองค์การ

ความสัมพันธ์เชิงบวกของปัจจัยจูงใจกับความผูกพันสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีสองปัจจัยอธิบายประสบการณ์จากเนื้องาน และแนวคิดความผูกพันเชิงทัศนคติที่เน้นการยอมรับพันธกิจและความเต็มใจทุ่มเท (Herzberg et al., 1959; Mowday et al., 1979; Steers, 1977; ประยูรภรณ์ แก้วรอด และวนิชย์ ไชยแสง, ในบุคลากรกรมการปกครองพบความเชื่อมโยงของปัจจัยจูงใจกับความผูกพันเช่นกัน

ส่วน Jung and Moon, (2024) ศึกษาบทบาทของปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูนในบริบทบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ไม่ได้วัดความพึงพอใจในงาน จึงไม่ใช้การทดสอบทฤษฎีสองปัจจัย ในประเด็นความพึงพอใจโดยตรง ผลรายด้านพบความรับผิดชอบสัมพันธ์กับความผูกพันมากที่สุดในเชิงพรรณนา ($r = .637$) ขณะที่ความสำเร็จมีค่าเฉลี่ยสูงแต่สัมพันธ์กับความผูกพันเพียง .111 ค่าเฉลี่ยและสหสัมพันธ์ตอบคำถามต่างกัน จึงไม่จำเป็นต้องมีลำดับตรงกัน ในบริบทการปกครองท้องถิ่น ความรับผิดชอบต่อรัฐและประชาชน อาจเชื่อมกับการระบุตนกับพันธกิจ แต่กลไกนี้เป็นคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่ต้องตรวจสอบเพิ่มเติม ไม่ใช่ผลที่วัดโดยตรง จากการวิจัยนี้

ปัจจัยคำจูนและความผูกพันต่อองค์การ

ค่าสหสัมพันธ์ของปัจจัยคำจูนกับความผูกพันเท่ากับ .729 สะท้อนความเชื่อมโยงของระบบสนับสนุนกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติหน้าที่ การกำกับดูแลและสนับสนุนมีค่าสหสัมพันธ์รายด้าน .699 รองลงมา คือค่าตอบแทน



และความมั่นคง .657 และนโยบายกับการบริหาร .607 การตีความว่าทรัพยากรช่วยให้ปฏิบัติพันธกิจได้สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ-ทรัพยากรของงาน (Bakker & Demerouti, 2017) แต่ไม่ควรแปลลำดับค่าสหสัมพันธ์เป็นลำดับประสิทธิภาพของมาตรการโดยตรง ผลการศึกษาของ อาร์รันทน์ เสสตะญาติ และกฤษฎา มูฮัมหมัด. (2566) สนับสนุนความเกี่ยวข้องของ นโยบายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ สภาพงาน และความมั่นคงกับความผูกพันในพนักงานเอกชน ส่วนพิชญ์สินี สินสุพรรณ และสุธรรม พงศ์สำราญ (2568) พบผลเด่นของความมั่นคง เงินเดือน และชีวิต ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสอดคล้องจึงอยู่ที่ความสำคัญของเงื่อนไขสนับสนุน ขณะที่องค์ประกอบเด่น แตกต่างตามประชากรและการวัด สำหรับกำนันและผู้ใหญ่บ้าน การให้คำปรึกษาและข้อมูลที่ทันเวลาอาจช่วยลดความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันกลไก

บทบาทกำกับของความสามารถในการฟื้นฟูพลัง

การไม่พบผลปฏิสัมพันธ์ในแบบจำลองปัจจัยจุใจ ทั้งที่การฟื้นฟูพลังมีสัมประสิทธิ์เชิงบวกในขั้นที่ 2 แสดงว่าหลักฐานของตัวแปรทำนายและหลักฐานของตัวแปรกำกับต้องแยกกัน (Hayes, 2022) ค่า $p = .674$ ไม่รองรับข้อสรุปว่าการฟื้นฟูพลังไม่มีผลกำกับอย่างแนบแน่น ความแปรปรวนของคะแนนหรือความแม่นยำของการวัดอาจเกี่ยวข้องกับการตรวจจับผล แต่การวิจัยนี้ยังไม่ได้ทดสอบคำอธิบายดังกล่าว ปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในแบบจำลองปัจจัยคำจูนอาจอธิบายผ่านแนวคิดการทำงานร่วมกันของทรัพยากรส่วนบุคคลและทรัพยากรองค์การตามทฤษฎีการอนุรักษ์ทรัพยากร (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) ผู้ที่ปรับตัวได้อาจใช้ประโยชน์จากคำปรึกษาและระบบสนับสนุนได้แตกต่างกัน แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ผลกำกับของ Zong & Tsaur. (2023) แต่ตัวแปรต้นและรูปแบบความผูกพันต่างกัน จึงไม่ถือว่าเป็นการยืนยัน กลไกเดียวกัน Jung et al. (2025) พบผลปฏิสัมพันธ์บางเส้นทางต่อความพึงพอใจในงาน แต่ไม่พบผลปฏิสัมพันธ์

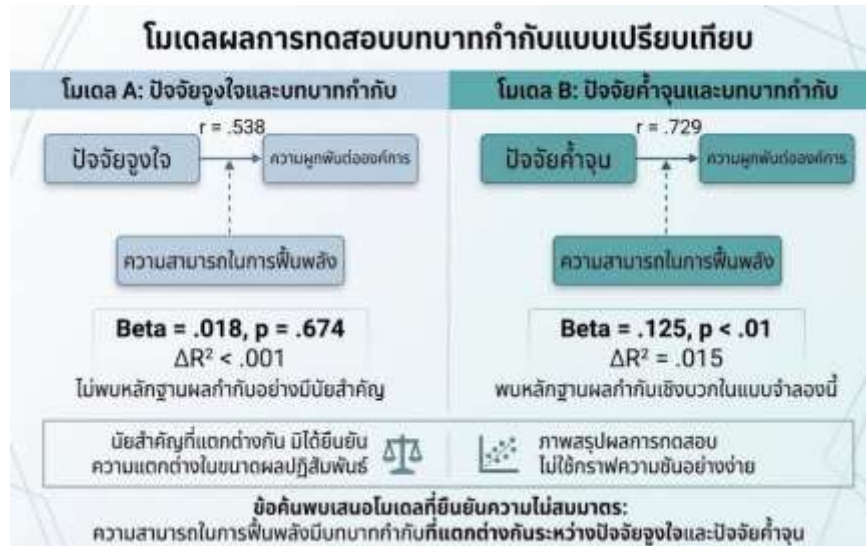
ต่อความผูกพันต่อองค์การ จึงช่วยชี้ว่าผลกำกับต้องพิจารณาแยกตามผลลัพธ์และบริบท สำหรับการศึกษา $\Delta R^2 = .015$ หมายถึงส่วนเพิ่มประมาณ 1.5 จุดร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้ จึงควรให้ความสำคัญกับขนาดผลและความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ควบคู่กับนัยสำคัญทางสถิติ การฟื้นฟูพลังเป็นทรัพยากรเสริมที่ควรพัฒนาควบคู่กับการจัดระบบงานที่เป็นธรรม

องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยให้หลักฐานเชิงประจักษ์จากกำนันและผู้ใหญ่บ้านในสามอำเภอว่า ปัจจัยจุใจ ปัจจัยคำจูน และความสามารถในการฟื้นฟูพลังสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ขณะเดียวกันการทดสอบแยกแบบจำลองพบหลักฐานปฏิสัมพันธ์เชิงบวกในแบบจำลองปัจจัยคำจูน แต่ไม่พบหลักฐานอย่างมีนัยสำคัญในแบบจำลองปัจจัยจุใจ ข้อค้นพบจึงช่วยแยกการพิจารณาความสัมพันธ์ของทรัพยากรแต่ละประเภท ออกจากการพิจารณาผลปฏิสัมพันธ์ ผลนี้ยังไม่ใช่หลักฐานยืนยันว่าอิทธิพลกำกับทั้งสองมีขนาดแตกต่างกัน เพราะความ



ต่างของสถานะ นัยสำคัญไม่เท่ากับนัยสำคัญของความต่าง สอดคล้องกับ Gelman and Stern (2006) ที่อธิบายว่า การเปรียบเทียบผลโดยพิจารณาเพียงว่าผลหนึ่งมีนัยสำคัญ แต่อีกผลหนึ่งไม่มีนัยสำคัญ อาจนำไปสู่การตีความที่คลาดเคลื่อนได้



แผนภาพที่ 2 สรุปผลการทดสอบบทบาทก้ำกึ่งในสองแบบจำลอง

สรุป

ผลการศึกษานับสนับสนุนความสัมพันธ์ทางบวกของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนกับความผูกพันต่อองค์กร และพบหลักฐานผลก้ำกึ่งเชิงบวกของการฟื้นฟูพลังในแบบจำลองปัจจัยคำจูน ข้อเสนอแนะต่อไปนี้เป็นแนวทางพัฒนาที่อนุมานจากความสัมพันธ์ที่พบ มิใช่ผลประโยชน์ประสิทธิผลของมาตรการ

ข้อเสนอแนะ

1. กรมการปกครอง จังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอควรพิจารณาระบบให้คำปรึกษา ข้อมูล และการสนับสนุนที่เข้าถึงได้ โดยรับฟังความต้องการของผู้ดำรงตำแหน่งก่อนกำหนดมาตรการ
2. ควรทบทวนการสื่อสารหลักเกณฑ์คำตอบแทน ความมั่นคง ละครประเมินให้ชัดเจนและเป็นธรรม พร้อมติดตามความผูกพันก่อนและหลังการพัฒนา
3. ควรพัฒนาความสามารถในการฟื้นฟูพลังผ่านการฝึกสถานการณ์ การทบทวนหลังเหตุการณ์ และเครือข่ายเพื่อนช่วยเพื่อนควบคู่กับระบบสนับสนุน โดยไม่ใช้การพัฒนาส่วนบุคคลแทนการแก้ปัญหาเชิงระบบ
4. ควรติดตามความผูกพันด้านการคงสมาชิก และศึกษาความแตกต่างของประสบการณ์ผู้ดำรง ตำแหน่ง เพราะด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าและการกระจายสูงกว่าอีกสองด้าน



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

5. การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้ข้อมูลตามยาวหรือหลายแหล่ง ทดสอบความขึ้นอย่างง่ายและแบบ จำลองที่ ปรับปัจจัยส่วนบุคคล รวมถึงศึกษากลไกเชิงคุณภาพ หากต้องการอนุมานระดับจังหวัด ควรใช้ การสุ่มพื้นที่ที่ รองรับประชากรทั้งจังหวัด

เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2565). 130 ปี วันกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน. สำนักบริหารการปกครองท้องที่. <https://multi.dopa.go.th/pab/news/cate1/view234>
- ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด, และวนิชย์ ไชยแสง. (2566). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรกรมการปกครองในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด*, 17(2), 188–199. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/reru/article/view/262404>
- พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พระพุทธศักราช 2457. (2457, 17 กรกฎาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 31, 229–443. <https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2457/A/229.PDF>
- พิชญ์สินี สีนสุพรรณ, และสุธรรม พงศ์สำราญ. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ของพนักงาน บริษัท ไทยเซ็นเตอร์ฟู้ด โปรดักส์ จำกัด จังหวัดนครปฐม. *วารสารร่มยุงทอง*, 3(3), 1–17. <https://so08.tci-thaijo.org/index.php/romyoongthong/article/view/5604>
- สำนักบริหารการปกครองท้องที่. (2568). คู่มือการปฏิบัติงานกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ประจำปี 2568 (ฉบับรวมหนังสือ สั่งการและตอบข้อหารือ). กรมการปกครอง. <https://multi.dopa.go.th/pab/news/cate1/view265>
- อารีรัตน์ เสสตะญาติ, และกฤษฎา มุฮัมหมัด. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน บริษัทเอกชน กลุ่มเงินเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวไลยอลงกรณ์ ปริทัศน์*, 13(2), 161–176. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/var/article/view/263627>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE Publications.
- Avcı Taşkıran, T., Gürbüz, B., & Doğan, M. (2024). Psychological resilience and organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. *Research in Sport Education and Sciences*, 26(2), 66–74. <https://doi.org/10.62425/rses.1460229>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor–Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Gelman, A., & Stern, H. (2006). The difference between “significant” and “not significant” is not itself statistically significant. *The American Statistician*, 60(4), 328–331. <https://doi.org/10.1198/000313006X152649>



- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining public service motivation's impact on organizational commitment: Focusing on moderating roles of hygiene and motivation factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), Article 476. <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- Jung, M. K., Jung, T. G., Kang, Y. J., & Jeong, K.-H. (2025). The interactive effects of emotional leadership and resilience on job satisfaction and organizational commitment among Korean youth sports instructors. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1534812. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1534812>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Zong, Y., & Tsaur, S.-H. (2023). Employee resilience and mentoring functions as moderators of the relationship between workplace hazing and affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 114, Article 103549. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103549>

