

## อิทธิพลของการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

พีรพัฒน์ มั่งคั่ง<sup>1</sup>

ภัทธี พิธีศักดิ์<sup>2</sup>

สรียา ศตะธรรมย์<sup>3\*</sup>

Received 25 September 2025

Revised 23 January 2026

Accepted 16 February 2026

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร และความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมที่มีต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC รวมถึงการทดสอบบทบาทส่งผ่านของการสนับสนุนจากองค์กรและการทำงานเป็นทีม การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้บริหารในบริษัทผลิตเครื่องจักร CNC ที่จดทะเบียนในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลไทย จำนวน 359 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคสมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ผลการวิจัยพบว่า การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ทั้งยังส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในระดับต่ำ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมที่สูงผ่านการสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ค่าอิทธิพลรวมมีค่ามากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าการสนับสนุนจากองค์กรและการทำงานเป็นทีมต่างมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ผลการวิจัยยืนยันว่า “การยอมรับและความภาคภูมิใจ” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยมีตัวแปรแทรกกลางเป็นกลไกสำคัญที่เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในแบบจำลอง

**คำสำคัญ:** การยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร การทำงานเป็นทีม ประสิทธิผลขององค์กร อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

<sup>1</sup> สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 20130

<sup>2</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น เลขที่ 4 หมู่ 11 ถนนหทัยราษฎร์ ตำบลลาดสวาย อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12150

<sup>3</sup> คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยทองสุข เลขที่ 99/79 ถนนบรมราชชนนี เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170

Email: <sup>1</sup> perapat@go.buu.ac.th , <sup>2</sup> phatre.fr@western.ac.th

\* Corresponding author email: sareeya13@hotmail.com

## THE INFLUENCE OF AFFECTIVE COMMITMENT, ORGANIZATIONAL SUPPORT, AND TEAMWORK ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Perapat Mungkung<sup>1</sup>

Phatre Friestad<sup>2</sup>

Sareeya Sasarom<sup>3\*</sup>

### Abstract

This study investigated the influence of acceptance and pride, organizational support, and teamwork on the organizational potential and effectiveness of CNC machinery manufacturing firms, and examined the mediating roles of organizational support and teamwork. A quantitative research design was employed using survey and causal research methods. Data were collected from 359 employees at operational, supervisory, and managerial levels in CNC machinery companies registered with the Thailand Board of Investment and the Thai Machinery Industry Association. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was applied for data analysis. The results show that acceptance and pride had a significant positive influence on organizational support and teamwork. Although the direct effect of acceptance and pride on organizational potential and effectiveness was relatively low, its indirect effect through organizational support and teamwork was substantially higher, resulting in the strongest total effect in the model. Additionally, both organizational support and teamwork had a significant, positive direct impact on organizational potential and effectiveness. These results confirm that acceptance and pride are key antecedents of organizational effectiveness, with organizational support and teamwork serving as critical mediators that strengthen causal relationships within the model.

**Keywords:** Acceptance and Pride, Organizational Support, Teamwork, Organizational Effectiveness, CNC Machinery Industry

---

<sup>1</sup> Academic Service Centre, Burapha University, 169 Long Hadd Bangsaen Rd., Saensuk, Muang, Chonburi 20131

<sup>2</sup> Graduate School, Western University, 4 Moo 11 Hathairaj Road, Ladsawai, Lam Lukka, Pathumthani 12150

<sup>3</sup> Faculty of Business Administration, Thongsook College, 99/79 Borommaratchachonnani Road, Sala Thammasop, Thawi Watthana, Bangkok, 10170

Email: <sup>1</sup> perapat@go.buu.ac.th , <sup>2</sup> phatre.fr@western.ac.th

\* Corresponding author email: sareeya13@hotmail.com

## บทนำ

ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 ที่เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบอัตโนมัติมีบทบาทสำคัญในกระบวนการผลิต อุตสาหกรรมเครื่องจักรกลและเครื่องจักร CNC (Computer Numerical Control) กำลังเผชิญความท้าทายในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านการลดการใช้พลังงาน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการลดของเสียจากกระบวนการตัดเฉือน (Soori et al., 2024) งานวิจัยชี้ว่าการใช้เทคนิคการจำลองเสมือน (virtual machining) การวิเคราะห์พลังงาน และการรีไซเคิลเศษโลหะจากกระบวนการ CNC สามารถช่วยลดการปล่อยคาร์บอนและเพิ่มประสิทธิภาพด้านพลังงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งถือเป็นแนวทางสำคัญในการผลักดันอุตสาหกรรมให้ก้าวสู่การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว (Soori et al., 2024)

ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืนดังกล่าวยังนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในมิติอื่นควบคู่กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC ซึ่งเป็นหัวใจของระบบการผลิตสมัยใหม่ที่ต้องการทั้งความแม่นยำสูง เทคโนโลยีขั้นก้าวหน้า และทักษะเฉพาะทางของบุคลากร (Perera et al., 2023) การดำเนินงานจึงไม่อาจพึ่งพาเครื่องจักรและเทคโนโลยีอย่างเดียว หากแต่ต้องอาศัยทักษะ ความร่วมมือระหว่างแผนก ความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม และพฤติกรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานในกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน ปัจจัยด้านมนุษย์เหล่านี้มีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลและศักยภาพการแข่งขันขององค์กร (Meyer & Allen, 1997; Robbins & Judge, 2020)

การยอมรับและความภาคภูมิใจของพนักงานในอุตสาหกรรมเครื่องจักร CNC มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากลักษณะงานในสายการผลิตต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะทาง ความรับผิดชอบสูง และการปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐานคุณภาพที่เข้มงวด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ความภาคภูมิใจในงาน (Job Pride) ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองและตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญในกระบวนการผลิต โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความละเอียดและความแม่นยำสูง เช่น งานเครื่องจักร CNC ที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์ขององค์กร งานวิจัยของ Koivunen et al. (2023) ศึกษาพนักงานสายการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศฟินแลนด์ พบว่าพนักงานมีระดับความภาคภูมิใจในงานสูง แม้ว่าจะต้องเผชิญกับแรงกดดันจากกระบวนการผลิตและมาตรฐานคุณภาพ โดยความภาคภูมิใจดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติการทำงานและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความภาคภูมิใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมเครื่องจักรในระยะยาว (Koivunen et al., 2023) องค์กรในอุตสาหกรรมนี้จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่ครอบคลุม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาทักษะของบุคลากร การเข้าถึงข้อมูลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความสำเร็จในอาชีพ การพัฒนาความสามารถของพนักงาน และการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน (Jinbei et al., 2025; Eğriboyun, 2023)

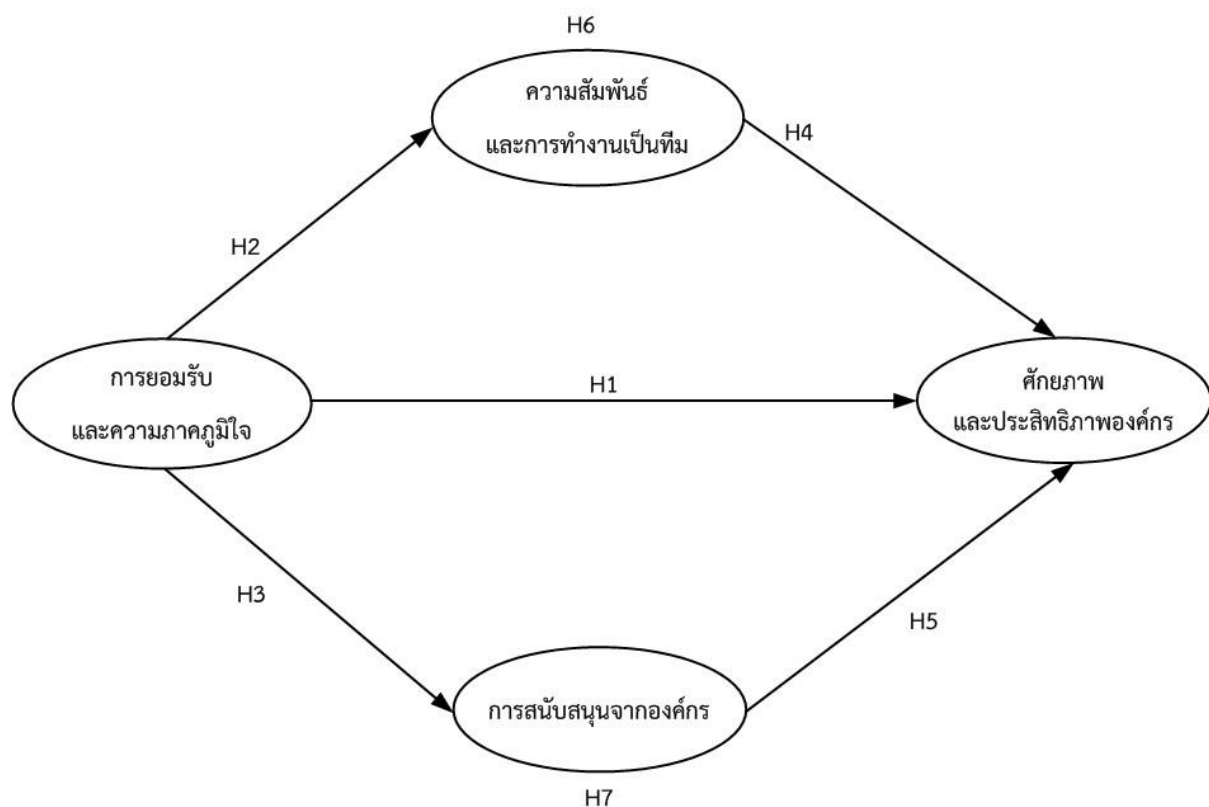
อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC ยังคงเผชิญกับปัญหาสำคัญหลายประการ ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง อัตราการเปลี่ยนงานที่สูง การขาดการประสานระหว่างแผนก และการขาดระบบสนับสนุนการพัฒนาทักษะจากองค์กร (Chalapati & Chalapati, 2020) แม้ว่าจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่มุ่งศึกษาองค์ประกอบด้านบุคลากรและพฤติกรรมองค์กร แต่การศึกษาที่เจาะจงบริบทของอุตสาหกรรมเครื่องจักร CNC ยังมีจำกัด โดยเฉพาะงานที่บูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร และความสัมพันธ์ใน

การทำงานเป็นทีมภายในกรอบแนวคิดเดียวกัน (Cohen & Bailey, 1997) ดังนั้น ความท้าทายและช่องว่างทางองค์ความรู้เหล่านี้จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาผลกระทบของปัจจัยดังกล่าวต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในบริบทอุตสาหกรรมเครื่องจักร CNC ของประเทศไทย

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร และความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมที่มีต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC
2. เพื่อศึกษาบทบาทส่งผ่าน (mediating role) ของการสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมในความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจกับศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

H1: การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

H2: การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

H3: การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสนับสนุนจากองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

H4: ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

H5: การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

6: ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีบทบาทส่งผ่าน (mediating role) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจกับศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

H7: การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทส่งผ่าน (mediating role) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจกับศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร CNC

## **แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

### **การยอมรับและความภาคภูมิใจ (Acceptance and Pride)**

การยอมรับและความภาคภูมิใจถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของความผูกมัดทางอารมณ์ขององค์กรซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีความผูกมัดต่อองค์กรของ Meyer and Allen (1997) ที่อธิบายว่าความผูกมัดทางอารมณ์เกิดจากรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการเห็นคุณค่าในบทบาทของตนเองภายในองค์กร งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Younis et al. (2024) สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านอารมณ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการได้รับการยอมรับ การสื่อสารเชิงบวก และการจัดการความสัมพันธ์อย่างเหมาะสม มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกมัดต่อองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับในคุณค่า ความสามารถ และผลงาน จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันทางอารมณ์ ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร และความเต็มใจในการทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ในบริบทของอุตสาหกรรมการผลิต การยอมรับและความภาคภูมิใจของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น การผลิตเครื่องจักร CNC งานวิจัยชี้ว่าการยอมรับจากองค์กรช่วยส่งเสริมความภาคภูมิใจในงาน (Pride) ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกของพนักงาน (Yang et al., 2022; Koivunen et al., 2023)

### **ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (Relationship and Teamwork)**

แนวคิดเรื่องความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบทางสังคม (Social Systems Theory) และทฤษฎีการทำงานเป็นทีมของ Katzenbach and Smith (2015) ซึ่งเน้นความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ การประสานงาน และการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบริบทขององค์กรการผลิต Tago and Mwita (2025) นิยามความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมว่าเป็น กระบวนการทำงานร่วมกันของพนักงานที่อาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การแบ่งปันความรับผิดชอบ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม นอกจากนี้ งานวิจัยของ Sharifirad and Ataei (2012) ได้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์และ

การทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วม (Involvement) ซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนา นวัตกรรมภายในองค์กร การทำงานเป็นทีมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว ขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการยกระดับผลการดำเนินงานโดยรวม ทั้งในมิติของ ประสิทธิภาพการทำงานและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

### **การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)**

ทฤษฎีการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support Theory) ของ Eisenberger et al. (1986) เป็นพื้นฐานสำคัญในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนที่พนักงานรับรู้จากองค์กร กับทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน โดยการสนับสนุนจากองค์กรหมายถึงความเชื่อของพนักงานว่าองค์กรให้ คุณค่าแก่การมีส่วนร่วมของตน และให้ความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ความต้องการ และความก้าวหน้า ในการทำงานของพนักงานอย่างจริงจัง งานทบทวนวรรณกรรมของ Rhoades and Eisenberger (2002) ได้ชี้ให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสำคัญ เช่น ความเป็นธรรมในการ ปฏิบัติงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การให้รางวัลและการยอมรับ รวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อพนักงาน ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนดังกล่าว จะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ต่อ องค์กร ความไว้วางใจ และความตั้งใจที่จะตอบแทนองค์กรผ่านพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก ส่งผลให้ระดับ ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และความตั้งใจอยู่กับองค์กรเพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังช่วยลดความตั้งใจลาออกและพฤติกรรมถอนตัวจากงานในระยะยาว

Naujokaitiene et al. (2015) ศึกษาบทบาทของการสนับสนุนจากองค์กรต่อความผูกพันของ พนักงานในบริบทของการเรียนรู้และการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน โดยชี้ให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่ องค์กรให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร เทคโนโลยี การจัดการ และการยอมรับในคุณค่า พนักงานจะมีระดับ ความผูกพันและความเต็มใจในการมีส่วนร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น ส่งผลให้เกิด ความพร้อมในการปรับตัวและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ในทำนองเดียวกัน Martins et al. (2024) จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ พบว่า การสนับสนุน จากองค์กรในด้านการพัฒนาอาชีพ การให้คำปรึกษา การเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้พนักงานบริหารจัดการ อาชีพของตนเอง มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ความตั้งใจอยู่กับองค์กร และ การลดแนวโน้มการลาออกของพนักงาน โดยการสนับสนุนดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกเอื้อที่เชื่อมโยงการพัฒนา อาชีพของพนักงานเข้ากับความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

### **ศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Potential and Effectiveness)**

ศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรสามารถอธิบายได้ผ่านความสามารถขององค์กรในการสร้าง เจือจางที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการใช้ทรัพยากรภายในอย่างมี ประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Bah et al. (2024) ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะการทำงาน เป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเสริมอำนาจ มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่าง มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน Naqshbandi et al. (2024) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของพนักงานจะเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร และศักยภาพดังกล่าวจะถูกแปลงเป็น ประสิทธิภาพขององค์กรผ่านความผูกพันในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุผล การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านอารมณ์ ความสัมพันธ์ในการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร และศักยภาพรวมถึงประสิทธิผลขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยงานวิจัยด้านความผูกมัดทางอารมณ์ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับและความภาคภูมิใจของพนักงานเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับ เห็นคุณค่า และมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและความผูกพันทางอารมณ์ ซึ่งนำไปสู่ความตั้งใจในการทุ่มเทและคงอยู่กับองค์กร (Younis et al., 2024) โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรม การผลิต งานวิจัยพบว่า การยอมรับจากองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (Yang et al., 2022; Koivunen et al., 2023)

ในขณะเดียวกัน งานวิจัยด้าน ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ชี้ให้เห็นว่าการปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร และการประสานงานภายในทีมมีบทบาทเป็นกลไกส่งผ่านที่สำคัญระหว่างปัจจัยด้านจิตวิทยาของพนักงานกับผลลัพธ์ระดับองค์กร Tago and Mwita (2025) ระบุว่าการทำงานเป็นทีมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ การแบ่งปันความรับผิดชอบ และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม ขณะที่ Sharifirad and Ataei (2012) ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งเอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนานวัตกรรม ส่งผลให้ความสามารถในการปรับตัวและผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากยืนยันบทบาทของ การสนับสนุนจากองค์กร ในฐานะปัจจัยเชิงโครงสร้างที่เสริมสร้างทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน โดยทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอธิบายว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรให้คุณค่า ดูแลเอาใจใส่ และสนับสนุนการทำงานอย่างจริงจัง จะเกิดความรู้สึกผูกพัน ความไว้วางใจ และความตั้งใจที่จะตอบแทนองค์กรผ่านพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณภาพ (Rhoades & Eisenberger, 2002) งานวิจัยในบริบทของการเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐานยังพบว่า การสนับสนุนจากองค์กรช่วยเพิ่มความพร้อมในการเรียนรู้ การปรับตัว และการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง (Naujokaitiene et al., 2015) ขณะที่การทบทวนวรรณกรรมของ Martins et al. (2024) ยืนยันว่าการสนับสนุนด้านการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และการลดแนวโน้มการลาออก

ในระดับผลลัพธ์ งานวิจัยล่าสุดชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการปัจจัยด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบ Bah et al. (2024) พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการเสริมอำนาจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพขององค์กรในการปรับตัวและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกัน Naqshbandi et al. (2024) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร และศักยภาพดังกล่าวจะถูกแปลงเป็นประสิทธิผลผ่านความผูกพันในการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุผลการดำเนินงานและความยั่งยืนในระยะยาว

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และการวิจัยเชิงสาเหตุ (Causal Research) ที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง

ตัวแปรต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย (Creswell & Creswell, 2018) โดยใช้ในการเก็บข้อมูลภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ในช่วงเวลาหนึ่ง การวิจัยนี้ใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง 4 ตัว ประกอบด้วย การยอมรับและความภาคภูมิใจ วัดด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัว ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม วัดด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัว การสนับสนุนจากองค์กร วัดด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว และศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กร วัดด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัว รวมตัวแปรสังเกตทั้งหมด 16 ตัว ก่อนนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูล ได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตามหลักการของ Rovinelli and Hambleton (1977) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ( $\geq 0.50$ ) แสดงว่าแต่ละข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัดอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ได้ทดสอบความเชื่อมั่นเบื้องต้น (Pilot Test) ในกลุ่มตัวอย่าง 30 คน พบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ดี โดยมีค่า Cronbach's Alpha ของแต่ละมิติอยู่ในช่วง 0.82–0.91 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ Nunnally and Bernstein (1994) กำหนดไว้ที่  $\geq 0.70$  แสดงว่าเครื่องมือมีความเที่ยงและความเชื่อถือได้เพียงพอสำหรับการเก็บข้อมูลภาคสนาม

ประชากรเป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้บริหารในบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักร CNC ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ (มีพนักงานตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป) และได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment: BOI) หรือเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลไทย ทั้งนี้ การกำหนดประชากรดังกล่าวอาศัยกรอบข้อมูลด้านประเภทกิจการและสถานที่ตั้งของโครงการลงทุนจากฐานข้อมูลสถิติการส่งเสริมการลงทุนของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งเผยแพร่เป็นข้อมูลสาธารณะเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ (Board of Investment of Thailand, 2025) เนื่องจากเอกสารสาธารณะของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและสมาคมอุตสาหกรรมเครื่องจักรกลไทยมิได้ระบุจำนวนพนักงานของแต่ละบริษัท รวมถึงจำนวนพนักงานรวมของประชากรที่เป็นเป้าหมายการวิจัยในลักษณะที่สามารถตรวจสอบได้ ผู้วิจัยจึงไม่กำหนดขนาดประชากรเป็นจำนวนเชิงตัวเลข แต่ใช้เกณฑ์การคัดเลือกบริษัทตามขนาดองค์กรและการได้รับการส่งเสริมการลงทุนอย่างชัดเจนเป็นขอบเขตของประชากร เพื่อใช้ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยวิธี Partial Least Squares (PLS-SEM) ผู้วิจัยใช้หลักการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบ (Power Analysis) ตามแนวทางของ Hair et al. (2019) โดยพิจารณาจากจำนวนเส้นทางเชิงสาเหตุที่เข้าสู่องค์ประกอบแฝงที่มีจำนวนมากที่สุดในแบบจำลองการวิจัย ซึ่งในงานวิจัยนี้คือตัวแปรศักยภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่มีเส้นทาง 3 เส้นเข้าสู่ภายใต้ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และค่าอำนาจการทดสอบ (Power) เท่ากับ 0.80 ส่งผลให้ต้องการกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 124 คน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาตามกฎ 10 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตที่มากที่สุดใ้องค์ประกอบแฝงหนึ่งตัว (Barclay et al., 1995) ซึ่งตัวแปรการสนับสนุนจากองค์กรประกอบด้วยตัวแปรสังเกตจำนวน 5 ตัว จึงต้องการกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 50 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ได้จำนวน 359 คน ซึ่งถือว่าเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธี PLS-SEM ตามเกณฑ์ดังกล่าว

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ตามแนวทางของ Malhotra and Dash (2016) เริ่มจากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) โดยแบ่งพื้นที่เป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อเลือกบริษัทที่ผลิตเครื่องจักร CNC โดยตรง และการสุ่ม

ตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามตำแหน่งงานด้วยสัดส่วน ระดับปฏิบัติการร้อยละ 60 (215 คน) ระดับหัวหน้างานร้อยละ 30 (108 คน) และระดับผู้บริหารร้อยละ 10 (36 คน) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิค PLS-SEM ตามแนวทางของ Hair et al. (2022) โดยแบ่งเป็น 2 ชั้นตอนหลัก คือ การประเมินแบบจำลองการวัด (Measurement Model Assessment) เพื่อตรวจสอบความเชื่อถือได้และความตรงของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว ด้วยการทดสอบ Internal Consistency Reliability (Cronbach's Alpha  $\geq 0.70$  และ Composite Reliability  $\geq 0.70$ ) Convergent Validity (AVE  $\geq 0.50$  และ Factor Loading  $\geq 0.708$ ) และ Discriminant Validity (เกณฑ์ Fornell-Larcker และ HTMT  $< 0.90$ ) และการประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model Assessment) โดยตรวจสอบปัญหา Collinearity (VIF  $< 5.0$ ) ประเมินนัยสำคัญของ Path Coefficient ด้วยเทคนิค Bootstrapping (5,000 รอบ) การทดสอบบทบาทส่งผ่าน (Mediation Analysis) ใช้วิธีการของ Nitzl et al. (2016) โดยตรวจสอบผลกระทบทางตรง ทางอ้อม และรวม การตีความผลใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง  $\geq 0.10$  ถือว่ามีความหมายในทางปฏิบัติการประเมินขนาดผลกระทบใช้หลักเกณฑ์ของ Cohen (1988) และการตีความ  $R^2$  ใช้หลักเกณฑ์ของ Chin (1998)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 359 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 81.9 ขณะที่เพศชายมีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าชายอย่างชัดเจน สำหรับด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31–35 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 รองลงมาคืออายุ 21–25 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และอายุ 36–40 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9 ขณะที่กลุ่มอายุต่ำกว่า 20 ปี และมากกว่า 40 ปีขึ้นไปมีสัดส่วนค่อนข้างน้อยเพียงร้อยละ 1.7 และ 7.5 ตามลำดับ

ในด้านระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 รองลงมาคือผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 และผู้ที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีเพียง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7 เท่านั้น แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีเป็นหลัก

ในด้านรายได้ต่อเดือน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ในช่วง 15,001–20,000 บาท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือช่วงรายได้ 20,001–25,000 บาท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 26.2 และกลุ่มที่มีรายได้น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 ขณะที่ผู้ที่มีรายได้สูงกว่า 30,000 บาทขึ้นไปมีสัดส่วนรวมกันเพียงร้อยละ 12.8 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มรายได้ระดับกลาง-ล่าง

สำหรับตำแหน่งงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 และในตำแหน่งพนักงานประจำฝ่ายหรือแผนก จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 ซึ่งสะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับงานปฏิบัติการมากกว่าระดับหัวหน้างานหรือฝ่ายบริหาร

ในด้านระดับอายุงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานน้อยกว่า 2 ปีมีจำนวนมากที่สุด 101 คน คิดเป็นร้อยละ 28.1 รองลงมาคือกลุ่มอายุงาน 6–10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 22.8 และกลุ่มอายุงาน 2–5 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.9 ส่วนผู้ที่มีอายุงาน 11–15 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 และผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไปมีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีการกระจายอายุงานที่หลากหลาย แต่สัดส่วนที่มากที่สุดคือกลุ่มที่เพิ่งเข้าทำงานไม่นานและกลุ่มที่มีประสบการณ์ปานกลาง

## ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นภายในและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	OL	CA	rho_a	CR	AVE
การยอมรับและความภาคภูมิใจ	0.829 0.845 0.870 0.844	0.869	0.873	0.910	0.717
การสนับสนุนจากองค์กร	0.821 0.866 0.851 0.819 0.765	0.883	0.888	0.914	0.681
ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	0.845 0.910 0.857	0.841	0.841	0.904	0.759
ศักยภาพและประสิทธิภาพองค์กร	0.807 0.848 0.834 0.759	0.828	0.829	0.886	0.660

หมายเหตุ: OL = Outer Loadings; CA = Cronbach's alpha; CR = Composite Reliability;  $\rho_A$  (rhoA) = Dijkstra-Henseler's reliability; AVE = Average variance extracted

จากตารางที่ 1 และจากภาพที่ 2 พบว่า ตัวชี้วัดที่ใช้วัดตัวแปรแฝงทั้งสิ้นสี่ด้าน ได้แก่ การยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร มีค่า Outer Loading อยู่ระหว่าง 0.759–0.910 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.708 ตามแนวทางของ Hair et al. (2022) สะท้อนให้เห็นว่าตัวชี้วัดทุกข้อสามารถอธิบายตัวแปรแฝงที่แทนได้อย่างมีนัยสำคัญ และมีความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ ค่าความแปรปรวนที่อธิบายได้ ( $R^2$ ) ของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรตามปรากฏว่า ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.614 การสนับสนุนจากองค์กรมีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.548 และศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรมีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.673 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงตามเกณฑ์การตีความของ Chin (1998) แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดยืนยันได้ว่า เครื่องมือที่ใช้มีคุณภาพในด้านความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบของตัวชี้วัด อีกทั้งโมเดลยังสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือว่าโมเดลการวัดมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปสู่การประเมินโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ในขั้นตอนถัดไป

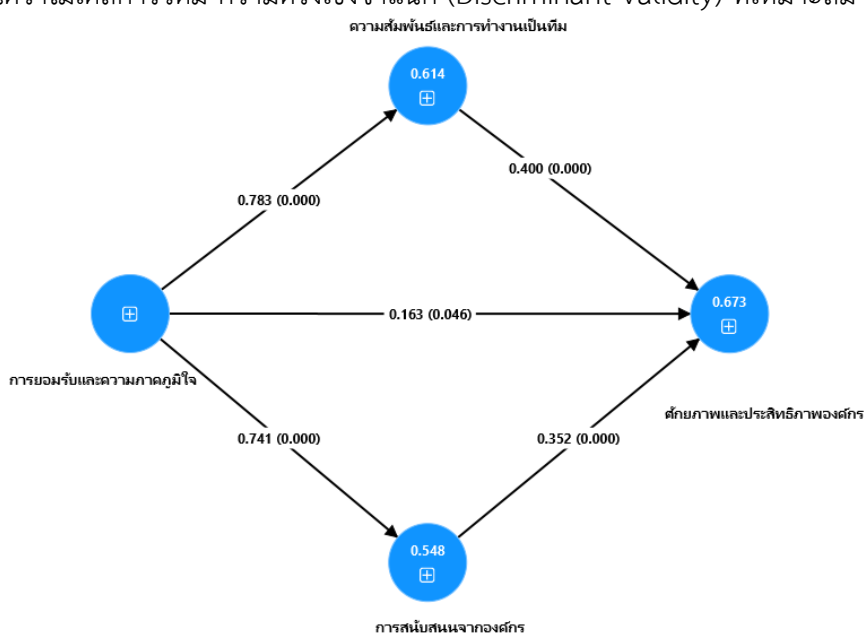
ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว ได้แก่ การยอมรับและความภาคภูมิใจ การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม และศักยภาพและประสิทธิภาพองค์กร มีค่าระหว่าง 0.828–0.883 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นภายใน (Internal Consistency Reliability) ในระดับดี สำหรับค่า Composite Reliability ( $\rho_a$ ) อยู่ระหว่าง 0.829–0.888

และค่า Composite Reliability (rho\_c) อยู่ระหว่าง 0.886–0.914 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.70 เช่นเดียวกัน แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ที่น่าเชื่อถือทั้งในมิติการทดสอบแบบ rho\_A และ rho\_C นอกจากนี้ ค่า Average Variance Extracted (AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง 0.660–0.759 สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ 0.50 สะท้อนให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงได้มากกว่าร้อยละ 50 ซึ่งถือว่ามี ความตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ สรุป การประเมินแบบจำลองการวัดจากตารางที่ 1 ยืนยันว่า ทุกตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบที่เหมาะสม สามารถใช้ต่อยอดไปสู่การประเมินความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) และการทดสอบแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) ต่อไป

**ตารางที่ 2** ผลการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกด้วยดัชนี Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) ของตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	การยอมรับและความภาคภูมิใจ	การสนับสนุนจากองค์กร	ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	ศักยภาพและประสิทธิภาพองค์กร
การยอมรับและความภาคภูมิใจ				
การสนับสนุนจากองค์กร	0.837			
ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	0.906	0.714		
ศักยภาพและประสิทธิภาพองค์กร	0.864	0.841	0.889	

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่า HTMT ของคู่ตัวแปรแฝงส่วนใหญ่มีค่าอยู่ในช่วง 0.714–0.889 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์สูงสุดที่ 0.90 ตามข้อเสนอของ Henseler et al. (2015) แสดงว่าตัวแปรแฝงมีความแตกต่างกันในเชิงแนวคิดอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม คู่ตัวแปรระหว่างการยอมรับและความภาคภูมิใจ กับ ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีค่าเท่ากับ 0.906 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่ยังคงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีงานวิจัยเสนอว่าเกณฑ์ดังกล่าวสามารถขยายได้ถึง 0.95 (Gold et al., 2001; Kline, 2011) ดังนั้น โดยสรุปสามารถยืนยันได้ว่าโมเดลการวัดมี ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ที่เหมาะสม



**ภาพที่ 2** ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง

**ตารางที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐานเชิงโครงสร้าง ผลกระทบทางตรง (Direct Effect) ผลกระทบทางอ้อม (Indirect Effect) และผลกระทบรวม (Total Effect)

สมมติฐาน	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	DE	p-value	IE	p-value	TE	p-value
H3	การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลต่อ การสนับสนุนจากองค์กร	0.741	0.000	-	-	0.741	0.000
H2	การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลต่อ ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม	0.783	0.000	-	-	0.783	0.000
H1, H6, H7	การยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลต่อ ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร	0.163	0.046	0.574	0.000	0.737	0.000
H5	การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลต่อ ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร	0.352	0.000	-	-	0.352	0.000
H4	ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อ ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร	0.400	0.000	-	-	0.400	0.000

จากผลการทดสอบสมมติฐานเชิงโครงสร้างตามตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปร “การยอมรับและความภาคภูมิใจ” มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อ “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.741 และ 0.783 ตามลำดับ ( $p < 0.001$ ) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกได้รับการยอมรับและเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตน มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการสนับสนุนจากองค์กร รวมถึงก่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือเป็นกลไกเชิงบวกที่ช่วยสร้างความเข้มแข็งในระดับโครงสร้างและระดับปฏิบัติการขององค์กร

ในส่วนของอิทธิพลต่อ “ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร” พบว่า การยอมรับและความภาคภูมิใจมีผลโดยตรงที่มีค่าเพียง 0.163 ( $p = 0.046$ ) ซึ่งจัดอยู่ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผลกระทบทางอ้อม อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นว่าการยอมรับและความภาคภูมิใจมีผลทางอ้อมที่สูงอย่างมีนัยสำคัญต่อศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ( $IE = 0.574, p < 0.001$ ) ผ่านกลไกการสนับสนุนจากองค์กรและความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้ค่าอิทธิพลรวมมีค่าเท่ากับ 0.737 ( $p < 0.001$ ) ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุดในโมเดล ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศที่ช่วยหล่อหลอมความรู้สึกภาคภูมิใจและการได้รับการยอมรับจากองค์กร โดยอิทธิพลดังกล่าวจะขยายผลต่อไปยังศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรผ่านการสนับสนุนเชิงโครงสร้างและการทำงานร่วมกันของบุคลากร

นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปร “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” ต่างมีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.352 และ 0.400 ตามลำดับ ( $p < 0.001$ ) ซึ่งเป็นระดับปานกลางที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า การสนับสนุนเชิงนโยบายและเชิงโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการสร้างทีมงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรสูงขึ้น

สรุป การวิเคราะห์ผลจากตารางที่ 3 ยืนยันได้ว่า “การยอมรับและความภาคภูมิใจ” เป็นตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อ “ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร” โดยเฉพาะผ่านผลกระทบทางอ้อมที่ส่งผ่าน “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” ทั้งนี้ยังชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของตัวแปรแทรกกลางซึ่งทำหน้าที่ขยายผลและเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในโมเดล ซึ่งไม่เพียงสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมองค์การเท่านั้น แต่ยังมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

### สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า “การยอมรับและความภาคภูมิใจ” ของบุคลากรส่งผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อ “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” ( $DE = 0.741$  และ  $0.783$ ;  $p < 0.001$ ) ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) ที่เชื่อว่าบุคลากรจะตอบแทนองค์กรในทางบวกเมื่อได้รับการยอมรับ การให้คุณค่า และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การได้รับการยอมรับในบทบาทงานจึงกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การสนับสนุน และพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผลดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) ของ Eisenberger et al. (1986) ที่ระบุว่าบุคลากรที่รู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนตน จะเกิดความผูกพัน ความรับผิดชอบต่อบทบาท และความเต็มใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ งานของ Egriboyun (2023) ก็พบผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน โดยยืนยันว่าการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และคุณภาพความร่วมมือในสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เรียนรู้ (learning organizations)

สำหรับผลต่อ “ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร” พบว่าการยอมรับและความภาคภูมิใจมีอิทธิพลโดยตรงในระดับต่ำ ( $DE = 0.163$ ;  $p = 0.046$ ) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงผ่านตัวแปรแทรกกลางคือ การสนับสนุนจากองค์กร และ ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ( $IE = 0.574$ ;  $p < 0.001$ ) ส่งผลให้อิทธิพลรวมสูงถึง  $0.737$  ( $p < 0.001$ ) ผลลัพธ์นี้สะท้อนแนวคิดของ Job Demands–Resources Model (JD-R) ของ Bakker and Demerouti (2007) ที่ชี้ว่า “ทรัพยากรในการทำงาน” เช่น การยอมรับ การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศการทำงานเชิงบวก มีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในและความผูกพันในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

ในด้านผลโดยตรงของตัวแปรแทรกกลาง ผลวิจัยพบว่า “การสนับสนุนจากองค์กร” ( $DE = 0.352$ ;  $p < 0.001$ ) และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” ( $DE = 0.400$ ;  $p < 0.001$ ) มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Eisenberger et al. (1986) ที่ระบุว่าพนักงานที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจะเกิดแรงจูงใจ ความทุ่มเท และการคล้อยตามเป้าหมายองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Katzenbach and Smith (2015) ที่อธิบายว่าทีมงานที่มีความไว้วางใจ การสื่อสาร และความร่วมมืออย่างมีคุณภาพ จะสามารถผนวกรวมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของสมาชิกเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยสรุป การอภิปรายผลสนับสนุนว่า “การยอมรับและความภาคภูมิใจของบุคลากร” เป็นกลไกต้นทางที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านระบบสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพการทำงานเป็นทีม ผลลัพธ์ดังกล่าวตอกย้ำความสำคัญของการสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวก การให้ความสำคัญกับบุคลากร การส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการยกระดับศักยภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่ยืนยันว่า “การยอมรับและความภาคภูมิใจ” มีอิทธิพลโดยตรงและโดยอ้อมต่อ “ศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร” ผ่านกลไก “การสนับสนุนจากองค์กร” และ “ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม” สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1.1 ผลการวิจัยสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และแบบจำลองความต้องการและทรัพยากรในการทำงาน (Job Demands–Resources Model: JD-R) โดยชี้ให้เห็นว่าปัจจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวก เช่น การได้รับการยอมรับและความภาคภูมิใจ มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ขององค์กร งานวิจัยนี้จึงช่วยขยายการประยุกต์ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในบริบทขององค์กรไทย

1.2 ผลการทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้างที่มีตัวแปรส่งผ่าน (Mediators) ยืนยันว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความซับซ้อน ซึ่งอาจเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) และพลวัตของการทำงานเป็นทีม (Teamwork Dynamics) ต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและความภาคภูมิใจในงาน ผู้บริหารควรพัฒนาระบบการยกย่องชมเชย (Recognition System) การให้รางวัล และการสื่อสารภายในองค์กรที่ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าและความสำคัญของตน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

2.2 การเสริมสร้างระบบสนับสนุนจากองค์กร ควรจัดให้มีทรัพยากร (Resources) ที่เพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เทคโนโลยี การอบรม หรือการดูแลสวัสดิการ เพื่อสร้างการรับรู้ว่าคุณค่าได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยเพิ่มความทุ่มเทและความจงรักภักดีต่อองค์กร

2.3 การพัฒนาความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างทีมงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อสร้างทีม (Team Building) หรือการทำโครงการร่วมกันแบบข้ามสายงาน เพื่อเพิ่มพลังการทำงานเป็นทีม

2.4 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระดับองค์กร ผลการวิจัยสะท้อนว่าศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากการผสมผสานของหลายปัจจัย ทั้งการยอมรับบุคลากร การสนับสนุนที่เพียงพอ และการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ (Holistic HRM Strategy) เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานโดยรวมอย่างต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ควรขยายการศึกษาไปยังองค์กรประเภทอื่น เช่น ภาคเอกชน องค์กรภาครัฐ หรือองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของบริบท

2. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อเจาะลึกข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) เช่น ประสบการณ์ของพนักงานหรือการรับรู้ต่อการสนับสนุนจากองค์กร เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างรอบด้าน

3. การวิจัยในอนาคตอาจเพิ่มตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) หรือแรงจูงใจเชิงจิตวิทยา (Psychological Motivation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ซับซ้อนมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, *16*(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, *2*(2), 285-309.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Board of Investment of Thailand. (2025). **Statistics on investment promotion conditions and incentives**. [https://www.boi.go.th/index.php?page=statistics\\_condition\\_promotion\\_detail&topic\\_id=138177&\\_module=stat](https://www.boi.go.th/index.php?page=statistics_condition_promotion_detail&topic_id=138177&_module=stat)
- Chalapati, N., & Chalapati, S. (2020). Building a skilled workforce: Public discourses on vocational education in Thailand. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, *7*(1), 67–90. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.7.1.4>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, *23*(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (5<sup>th</sup> ed.). Sage.
- Eğriboyun, D. (2023). Organizational support, communication skills, and job satisfaction in the learning organizations. *Athens Journal of Social Sciences*, *10*(2), 117-142. <https://doi.org/10.30958/ajss.10-2-3>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**. Springer.

- 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>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, *43*(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jinbei, L., Arshad, M. A., & Qilin, M. (2025). Examining the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Success: A Comprehensive Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, *15*(2), 195–209.  
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i2/24535>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). **The wisdom of teams: Creating the high-performance organization**. Harvard Business Review Press.
- Kline, R. B. (2011). **Principles and practice of structural equation modeling** (3<sup>rd</sup> ed.). Guilford Press.
- Koivunen, T., Pyöriä, P., & Saari, T. (2023). Job pride and work orientation among blue-collar workers in the Finnish vehicle industry. **International Journal of Sociology and Social Policy**, *43*(13–14), 229–244. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2023-0098>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). **Marketing research: An applied orientation** (7<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Martins, M., Taveira, M. d. C., Magalhães, F., & Silva, A. D. (2024). Organizational Support in Career Self-Management: A Systematic Literature Review. **Administrative Sciences**, *14*(11), 286. <https://doi.org/10.3390/admsci14110286>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage.
- Naqshbandi, M. M., Said, T. F., & Hisa, A. (2024). Organizational effectiveness: The role of culture and work engagement. **Management Decision**. Advance online publication.  
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2180>
- Naujokaitiene, J., Tereseviciene, M., & Zydziunaite, V. (2015). Organizational Support for Employee Engagement in Technology-Enhanced Learning. **Sage Open**, *5*(4).  
<https://doi.org/10.1177/2158244015607585>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. **Industrial Management & Data Systems**, *116*(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. C. (1994). **Psychometric theory** (3<sup>rd</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Perera, J. C., Gopalakrishnan, B., Bisht, P. S., Chaudhari, S., & Sundaramoorthy, S. (2023). **A sustainability-based expert system for additive manufacturing and CNC machining**. **Sensors**, *23*(18), 7770. <https://doi.org/10.3390/s23187770>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, *87*(4), 698–714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). **Organizational behavior** (18<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. **Tijdschrift voor Onderwijsresearch**, *2*(2), 49–60.
- Sharifrad, M. S., & Ataei, V. (2012). Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, *33*(5), 494–517. <https://doi.org/10.1108/01437731211241274>
- Soori, M., Karimi Ghaleh Jough, F., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). Sustainable CNC machining operations: A review. **Sustainable Operations and Computers**, *5*, 73–87.  
<https://doi.org/10.1016/j.susoc.2024.01.001>
- Tago, G., & Mwita, B. (2025). The influence of teamwork dynamics on manufacturing firms' employee performance. **Journal of Policy and Development Studies**, *4*(1), 60–76.  
<https://doi.org/10.51317/jpds.v4i1.777>
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. **Sustainability**, *14*(3), 1631.  
<https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Younis, J. A., Al Ramahy, A., Massoud, M., & Alemanno, S. (2024). Emotional intelligence and organizational commitment: An affective association in the context of Lebanese universities. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, *7*(4), 1711–1729. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i4.3482>