

อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงาน
ต่อระดับความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

The Influence of Internal Communication and Work Climate on Personnel
Collaboration in the Directorate of Civil Affairs, Royal Thai Air Force

ธีระศักดิ์ ทรัพย์ประเสริฐ^{1*} วิมลทิพย์ ทองยศ² ภันธิรา พันธุ์เสียม³ และพรเทพ แก้วเชื้อ^{4*}
Theerasak Supprasert^{1*} Wimonthip Thongyot² Phunthira Phunsiaem³
and Pornthep Kaewchur^{4*}

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากร และ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานต่อความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการและพนักงานราชการ จำนวน 220 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) การสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปร พบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานทุกด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูง ได้แก่ ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และการสื่อสาร

¹ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Department of Management, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

E-mail : Theerasak.s@rmutsb.ac.th

² สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Department of Management, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

E-mail : 268306222015-st@rmutsb.ac.th

³ สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Department of Management, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

E-mail : 268306222007-st@rmutsb.ac.th

^{4*} สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Department of Management, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

E-mail : pornthep.k@rmutsb.ac.th

*Corresponding author

สองทาง ขณะที่ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงานที่มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ส่วนความเป็นธรรมในองค์กรแม้มีอิทธิพล แต่มีบทบาทในระดับต่ำเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ข้อค้นพบสำคัญของการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของหน่วยงานที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นและการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เช่น หน่วยงานทางทหาร ความต่อเนื่องและความสม่ำเสมอของการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อความร่วมมือของบุคลากรมากกว่าความชัดเจนของข้อมูลเพียงอย่างเดียว ซึ่งสะท้อนความแตกต่างจากบริบทองค์กรทั่วไป และช่วยขยายองค์ความรู้ด้านการสื่อสารภายในองค์กรในมิติของบริบทเฉพาะ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายด้านการสื่อสารภายในองค์กรและการพัฒนาบรรยากาศการทำงาน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่มีโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้นได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : การสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือของบุคลากร

Abstract

This study aimed 1) to examine the levels of internal communication, work climate, and personnel collaboration; and 2) to analyze the influence of internal communication and work climate on personnel collaboration in the Directorate of Civil Affairs, Royal Thai Air Force. A quantitative research approach was employed with a sample of 220 civil servants and government employees. Data were collected using a questionnaire and analyzed using descriptive statistics and multiple regression analysis. The findings revealed that internal communication, work climate, and personnel collaboration were generally rated at a high level. All dimensions of internal communication and work climate had positive and statistically significant influences on personnel collaboration. Among the internal communication factors, communication consistency, communication channels, and two-way communication exerted the strongest influences, whereas the most influential dimensions of work climate were coworker relationships and supervisory support. Organizational fairness also had a significant influence, although its relative contribution was lower than that of the other factors. A key finding of the study is that, in hierarchical and command-oriented organizations such as military institutions, the continuity and consistency of communication appear to play a more prominent role in promoting personnel collaboration than the clarity of information alone. This finding highlights the importance of organizational context in understanding the effects of internal communication and extends existing knowledge by demonstrating how communication practices operate within hierarchical organizational structures. The findings may therefore serve as a basis for developing internal communication policies and improving the work climate in ways that strengthen personnel collaboration in public-sector organizations and other organizations characterized by hierarchical administrative structures.

Keywords: Internal Communication, Work Climate, Personnel Collaboration

1. บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

องค์กรยุคใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ในฐานะกลไกหลักที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความร่วมมือของบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการทำงาน เพราะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีความราบรื่น ลดความผิดพลาดในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานโดยรวม (Sepuru et al., 2021) โดยเฉพาะในบริบทของหน่วยงานราชการและหน่วยงานทางทหารที่มีโครงสร้างการทำงานแบบลำดับชั้น ความร่วมมือที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างวินัย การสื่อสารระหว่างหน่วย การตอบสนองต่อภารกิจ และการปฏิบัติงานตามนโยบายระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kuikka & Nikkarila, 2019)

ในกรณีกิจการพลเรือนทหารอากาศ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนภารกิจด้านงานกิจการพลเรือน การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างกำลังพล ความสามารถของบุคลากรในการทำงานร่วมกันจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร หากความร่วมมือในองค์กรไม่ดี อาจส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ความไม่เข้าใจในภารกิจ และผลสัมฤทธิ์ของงานลดลง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความร่วมมือของบุคลากร จึงเป็นหัวข้อที่ควรได้รับการศึกษาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร และบรรยากาศการทำงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่กระทบต่อพฤติกรรมด้านความร่วมมือของบุคลากรโดยตรง (Curilla et al., 2023)

การสื่อสารภายในองค์กร (internal communication) ได้แก่ กระบวนการส่งสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การรายงาน การสั่งการ ตลอดจนการใช้ช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน งานวิจัยหลายชิ้นชี้ว่า การสื่อสารที่มีคุณภาพช่วยเสริมสร้างความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันและร่วมกันผลักดันภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง หากการสื่อสารไม่ชัดเจน สับสน หรือขาดความสม่ำเสมอ บุคลากรอาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ลดทอนแรงจูงใจ และส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Wang, 2023)

อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือบรรยากาศการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึก การรับรู้ และทัศนคติของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านความปลอดภัยทางจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความเป็นธรรม และค่านิยมร่วมของหน่วยงาน บรรยากาศการทำงานที่ดีช่วยสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความไว้วางใจระหว่างบุคลากร และเอื้อให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การแบ่งปันข้อมูล การช่วยเหลือกัน การประสานงาน และการร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร (Balliet & Van Lange, 2013) แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากในช่วงที่ผ่านมาเกี่ยวกับผลของการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานต่อผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือความพึงพอใจในงาน แต่การศึกษาที่มุ่งวิเคราะห์ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวต่อความร่วมมือของบุคลากรโดยตรง โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรภาครัฐและหน่วยงานด้านความมั่นคง เช่น หน่วยงานทางทหาร กลับพบว่ามีจำนวนน้อยมาก งานทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบในหน่วยงานภาครัฐงานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นด้านการวัดบรรยากาศการทำงานหรือผลการปฏิบัติงาน มากกว่าการเชื่อมโยงกับพฤติกรรมความร่วมมือโดยตรง (Jankelova et al., 2021)

นอกจากนี้ ความร่วมมือของบุคลากรยังมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม การลดความขัดแย้งภายใน การเพิ่มคุณภาพการให้บริการประชาชน และการสนับสนุนภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ งานวิจัยด้านการบริหารภาครัฐชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวได้ (Chen & Rainey, 2014) ดังนั้น หากองค์กรสามารถเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความร่วมมือของบุคลากรอย่างลึกซึ้ง ก็จะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ปรับปรุงระบบการสื่อสารภายใน พัฒนาบรรยากาศการทำงาน และกำหนดมาตรการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุผลทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจึงทำการศึกษา อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานต่อระดับความร่วมมือของบุคลากรในกรณีกิจการพลเรือนทหารอากาศ ซึ่งมีความสำคัญทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ นอกจากจะช่วยให้เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทองค์กรราชการและทหารแล้ว

ยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการกำหนดนโยบายหรือมาตรการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติการกิจขององค์กรในอนาคตต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน ต่อความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

1.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย ความชัดเจนของข้อมูล ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร การสื่อสารสองทาง และช่องทางการสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 1.1 ความชัดเจนของข้อมูล มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 1.2 ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 1.3 การสื่อสารสองทาง มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 1.4 ช่องทางการสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศการทำงาน ประกอบด้วย ความปลอดภัยทางจิตใจ ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ความเป็นธรรม และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

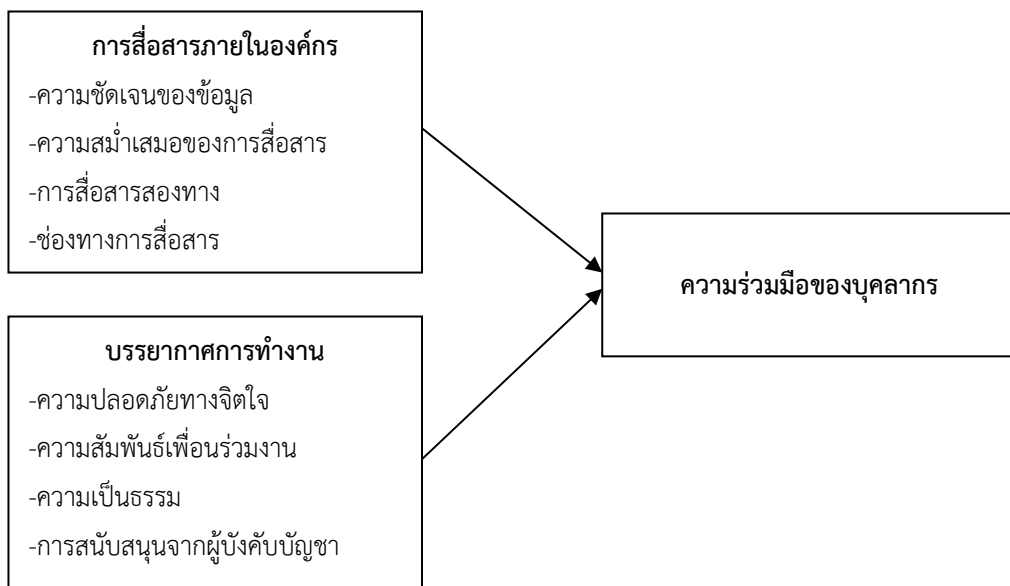
สมมติฐานที่ 2.1 ความปลอดภัยทางจิตใจ มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2.2 ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2.3 ความเป็นธรรม มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

สมมติฐานที่ 2.4 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลทางบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ทบพวนวรรณกรรม

1.5.1. ความร่วมมือของบุคลากร

งานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสนใจ ความร่วมมือของบุคลากร ในฐานะพฤติกรรมเชิงบวกที่สะท้อนถึงการทำงานร่วมกันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมขององค์กร นักวิชาการหลายรายอธิบายว่า ความร่วมมือของบุคลากรหมายถึง การที่บุคลากรมีความเต็มใจในการประสานงาน แบ่งปันข้อมูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน และทำงานเป็นทีมภายใต้กรอบบทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ (Sanders, 2009) ความร่วมมือจึงไม่ใช่เพียงการปฏิบัติตามคำสั่งหรือหน้าที่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงพฤติกรรมที่เกิดจากความสมัครใจและความตระหนักถึงเป้าหมายร่วมขององค์กร (Balliet & Van Lange, 2013)

ในเชิงแนวคิด ความร่วมมือของบุคลากรมักถูกมองว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร โดยสะท้อนผ่านรูปแบบการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน งานวิจัยจำนวนมากใช้ความร่วมมือของบุคลากรเป็นตัวแปรตามเพื่ออธิบายผลลัพธ์ด้านการทำงานร่วมกัน และพบว่าความร่วมมือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพของการตัดสินใจ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันขององค์กร (Sepuru et al., 2021)

นักวิชาการบางส่วนเสนอว่า ความร่วมมือของบุคลากรสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ เช่น มิติด้านพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม มิติด้านการสื่อสารและการประสานงาน และมิติด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Sanders, 2009) พฤติกรรมเหล่านี้สะท้อนถึงระดับความพร้อมของบุคลากรในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการทำงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

ในบริบทขององค์กรราชการและองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานแบบลำดับชั้น ความร่วมมือของบุคลากรมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรเอกชนทั่วไป งานวิจัยบางชิ้นชี้ให้เห็นว่า แม้องค์กรลักษณะดังกล่าวจะมีระบบคำสั่งและระเบียบที่ชัดเจน แต่การปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพยังคงต้องอาศัยความร่วมมือในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน (Kuikka & Nikkarila, 2019)

นอกจากนี้ งานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรยังพบว่า ความร่วมมือของบุคลากรไม่ได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากโครงสร้างหรือกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปัจจัยด้านการบริหารและสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น ระบบการสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบรรยากาศการทำงานโดยรวม (Sepuru et al., 2021) ด้วยเหตุนี้ ความร่วมมือของบุคลากรจึงมักถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรตามในงานวิจัยที่มุ่งอธิบายอิทธิพลของปัจจัยด้านองค์กรและการบริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความร่วมมือของบุคลากรเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในงานวิจัยด้านการบริหารองค์กร โดยเฉพาะในฐานะผลลัพธ์ของกระบวนการบริหารและปฏิสัมพันธ์ภายในองค์กร ความร่วมมือสะท้อนถึงพฤติกรรมการทำงานร่วมกันที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแปรตามในการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานในบริบทขององค์กรภาครัฐและองค์กรทหาร (Chen & Rainey, 2014)

1.5.2 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เป็นแนวคิดสำคัญในงานวิจัยด้านการบริหารองค์กรและพฤติกรรมองค์กร โดยหมายถึงกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร นโยบาย คำสั่ง และข้อเสนอแนะระหว่างบุคลากรภายในองค์กรผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ (Men & Bowen, 2017) นักวิชาการมองว่าการสื่อสารภายในองค์กรไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการส่งผ่านข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วม ความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กร (Karanges et al., 2015) ในเชิงแนวคิดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน โดยองค์ประกอบสำคัญที่มักถูกกล่าวถึงในงานวิจัย ได้แก่ ความชัดเจนของข้อมูล ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง และการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม (Anand et al., 2025)

การสื่อสารสองทางเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกมีส่วนร่วมของบุคลากร งานวิจัยพบว่า เมื่อบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ชักถาม หรือให้ข้อมูลย้อนกลับได้ จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน (Mishra et al., 2014) นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรยังมีบทบาทต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลและบริบทการทำงานช่วยลดความเข้าใจผิด และเอื้อต่อการประสานงานในการทำงานร่วมกัน (Men & Bowen, 2017) งานวิจัยหลายชิ้นสนับสนุนว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากร เช่น การทำงานเป็นทีมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Abubakar & Ibrahim, 2024) นอกจากนี้ การสื่อสารที่มีคุณภาพยังช่วยลดความขัดแย้งและความเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความร่วมมือในองค์กร (Wang, 2023) ในบริบทขององค์กรภาครัฐและองค์กรที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น การสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือของบุคลากร โดยเฉพาะการสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Curilla et al., 2023)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความร่วมมือของบุคลากร ทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงประจักษ์ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร

1.5.3 บรรยากาศการทำงาน

บรรยากาศการทำงาน (Work Climate) เป็นแนวคิดสำคัญในงานวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการรับรู้และความรู้สึกของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร โดยครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การปฏิบัติ รูปแบบความสัมพันธ์ และบรรทัดฐานที่เกิดขึ้นในองค์กร (Mejia-Chavarria, 2018) นักวิชาการมองว่าบรรยากาศการทำงานเป็นปัจจัยด้านบริบทที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร และสามารถอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานระหว่างองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกันได้ (Wibowo et al., 2025) ในเชิงแนวคิด บรรยากาศการทำงานแตกต่างจากวัฒนธรรมองค์กร โดยบรรยากาศการทำงานเน้นการรับรู้ของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในช่วงเวลาหนึ่ง และมีความยืดหยุ่นสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากแนวทางการบริหารและพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรโดยตรง องค์ประกอบของบรรยากาศการทำงานที่มักถูกกล่าวถึงในงานวิจัย ได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความเป็นธรรม และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กร ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล และขอความช่วยเหลือโดยไม่กังวลต่อผลกระทบเชิงลบ (Kim et al., 2025) ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานก็เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ การช่วยเหลือเกื้อกูล และการประสานงานระหว่างบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ความเป็นธรรมในองค์กร ยังเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากรต่อความเหมาะสมของการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการตัดสินใจ การมอบหมายงาน หรือการประเมินผล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงบวก เช่น การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและการมีส่วนร่วมในองค์กร (Popovic et al., 2024) ขณะที่การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุนทั้งด้านงานและด้านจิตใจสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น (Pires, 2021) งานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนว่าบรรยากาศการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมความร่วมมือของบุคลากร โดยบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความไว้วางใจ การสนับสนุน และความเป็นธรรม มีแนวโน้มส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูล และการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในองค์กร (Salsabila & Febrianti, 2022; Wibowo et al., 2025) โดยเฉพาะในองค์กรที่ต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิด บรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมสามารถลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันได้อย่างมีนัยสำคัญ ในบริบทขององค์กรภาครัฐและองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น บรรยากาศการทำงานยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร แม้ว่าการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้ระบบคำสั่งและ

ระเบียบที่ชัดเจน แต่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความไว้วางใจ การสนับสนุน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร จะช่วยให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น (Quratulain & Al-Hawari, 2021)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศการทำงานเป็นปัจจัยด้านบริบทที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความร่วมมือของบุคลากร โดยองค์ประกอบด้านความปลอดภัยทางจิตใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเป็นธรรม และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการในกลุ่มกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ จำนวน 360 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา ข้าราชการ และพนักงานราชการในกลุ่มกรมกิจการพลเรือนทหาร จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 190 คน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจริงจำนวน 220 คน เพื่อเพิ่มความแม่นยำและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร หนังสือ วิทยุ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลโดยคณะผู้วิจัย ระหว่าง ตุลาคม 2568 ถึง กุมภาพันธ์ 2569 โดยสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับประเด็นเนื้อหาและขอบเขตการวิจัยแบ่งเป็น 4 ส่วนได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบคำตอบหลายตัวเลือก 2) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร 3) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศการทำงาน 4) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งส่วนที่ 2-4 เป็นคำถามปลายปิด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยในแต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดย 1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์ของเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ (Rovinelli & Hambleton, 1977) 2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้จากการตรวจสอบการสื่อสารภายในองค์กร 0.893 บรรยากาศการทำงาน 0.887 และความร่วมมือของบุคลากร 0.831 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ถือว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่น สามารถใช้เก็บข้อมูลได้

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยงานวิจัยผ่านการยกเว้นพิจารณาจริยธรรมโครงการวิจัย เลขที่ IRB-RUS-2568-095

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์สมมติฐาน

3. สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 220 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 53.18) อยู่ในช่วงอายุ 25–34 ปี (ร้อยละ 43.18) มีสถานภาพการทำงานเป็นข้าราชการมากที่สุด (ร้อยละ 49.09) และส่วนใหญ่เคยผ่านการอบรมด้านการสื่อสารหรือการทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 67.73)

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากร

การสื่อสารภายในองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความชัดเจนของข้อมูล	4.08	0.72	มาก
ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร	4.07	0.70	มาก
การสื่อสารสองทาง	4.04	0.75	มาก
ช่องทางการสื่อสาร	4.12	0.75	มาก
รวม	4.08	0.64	มาก
บรรยากาศการทำงาน			
ความปลอดภัยทางจิตใจ	4.03	0.77	มาก
ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน	3.98	0.78	มาก
ความเป็นธรรม	3.95	0.75	มาก
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	4.04	0.79	มาก
รวม	4.00	0.70	มาก
ความร่วมมือของบุคลากร	4.02	0.71	มาก

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 อยู่ในระดับมาก และความร่วมมือของบุคลากรโดยรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 แสดงสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากร

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	VIF	Tolerance
1. ความชัดเจนของข้อมูล	-									2.42	0.41
2. ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร	0.70	-								3.08	0.32
3. การสื่อสารสองทาง	0.68	0.73	-							3.14	0.31
4. ช่องทางการสื่อสาร	0.60	0.64	0.68	-						2.51	0.39
5. ความปลอดภัยทางจิตใจ	0.54	0.51	0.63	0.65	-					2.55	0.32
6. ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน	0.52	0.62	0.60	0.64	0.68	-				3.07	0.33
7. ความเป็นธรรม	0.52	0.56	0.48	0.49	0.60	0.71	-			2.66	0.37
8. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	0.55	0.57	0.58	0.59	0.63	0.66	0.68	-		2.43	0.41
9. ความร่วมมือของบุคลากร	0.72	0.78	0.78	0.75	0.73	0.77	0.69	0.72	-	-	-

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) พบว่า ตัวแปรอิสระด้านการสื่อสารภายในองค์กร และด้านบรรยากาศการทำงานมีความสัมพันธ์กันอยู่ในช่วง 0.48–0.78 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ 0.80 เมื่อพิจารณาค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 2.42–3.14 และค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.31–0.41 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภูร, 2553) ดังนั้น จึงสามารถนำไปทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ได้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบปัญหา Common Method Bias โดยใช้ Harman's Single Factor Test ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยกำหนดให้สีกัดองค์ประกอบเพียง 1 องค์ประกอบ และไม่หมุนแกนองค์ประกอบ (Unrotated Factor Solution) ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบแรก

มีค่า Eigenvalue เท่ากับ 11.19 และสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ร้อยละ 46.64 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 จึงสามารถสรุปได้ว่า งานวิจัยนี้ไม่มีปัญหา Common Method Bias ในระดับที่รุนแรง

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร ต่อความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ

ตัวแปรพยากรณ์	B (Unstandardized)	β (Standardized)	S.E.	t	p-value
(ค่าคงที่)	0.11	-	0.10	1.05	0.29
ความชัดเจนของข้อมูล	0.08	0.10	0.03	2.42	0.02
ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร	0.16	0.20	0.04	4.22	0.01
การสื่อสารสองทาง	0.12	0.16	0.04	3.44	0.01
ช่องทางการสื่อสาร	0.13	0.18	0.03	4.12	0.01
ความปลอดภัยทางจิตใจ	0.08	0.11	0.03	2.60	0.01
ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน	0.11	0.15	0.03	3.27	0.01
ความเป็นธรรม	0.06	0.09	0.03	2.07	0.04
การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา	0.09	0.13	0.03	3.00	0.01

Adjusted R Square = 0.841, F = 146.00, p-model = 0.001, D.W. stat. = 1.91

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ พบว่า ตัวแปรด้านการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานทุกตัวมีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) อยู่ระหว่าง 0.09–0.20 เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพล พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ($\beta = 0.20$) รองลงมาคือ ช่องทางการสื่อสาร ($\beta = 0.18$) และการสื่อสารสองทาง ($\beta = 0.16$) ตามลำดับ นอกจากนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความร่วมมือของบุคลากรได้ร้อยละ 84.10 (Adjusted $R^2 = 0.841$)

4. อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นด้านการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ พบว่า โดยรวมการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ช่องทางการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความชัดเจนของข้อมูล ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร และการสื่อสารสองทาง ตามลำดับ ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานมีระบบการสื่อสารภายในที่เอื้อต่อการเข้าถึงข้อมูล การประสานงาน และการปฏิบัติงานภายในองค์กรในระดับที่ดี ทั้งนี้ งานวิจัยของ กิระลักษณ์ ชุติกากัญกุลศิริ และคณะ (2568) ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กรต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ช่องทางการสื่อสารซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจสะท้อนว่าหน่วยงานมีการจัดเตรียมช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้บุคลากรสามารถรับข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องอาศัยการประสานงานภายในอย่างต่อเนื่อง โดยงานวิจัยของ ทัชชกร สัมมะสุต และคณะ (2566) ได้กล่าวถึงความสำคัญของรูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรต่อการดำเนินงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ สำหรับความชัดเจนของข้อมูล ซึ่งอยู่ในระดับมาก อาจสะท้อนว่าบุคลากรได้รับข้อมูลที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการทำงานและสนับสนุนการประสานงานภายในองค์กร ทั้งนี้ Li et al. (2021) ได้อธิบายถึงบทบาทของการสื่อสารภายในที่โปร่งใสต่อการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ในส่วนของความสม่ำเสมอของการสื่อสารที่อยู่ในระดับมาก อาจสะท้อนว่าหน่วยงานมีการสื่อสารข้อมูลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทำให้บุคลากรสามารถรับรู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่าง

ครบถ้วน โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ พิมพ์นก หนูนวล และทองฟู ศิริวงศ์ (2567) ที่กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรต่อการดำเนินงานของบุคลากร ขณะที่การสื่อสารสองทาง แม้อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นเล็กน้อย ซึ่งอาจสะท้อนว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเสนอข้อคิดเห็นยังดำเนินอยู่ภายใต้กรอบของระเบียบและลำดับชั้นขององค์กรภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ศศิวิมล ศาลางาม และจุลติศ คัญทิพ (2568) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารสองทางต่อบรรยากาศเชิงบวกในการทำงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาบรรยากาศการทำงาน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัยทางจิตใจ ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน และความเป็นธรรม ตามลำดับ ซึ่งอาจสะท้อนว่าบุคลากรรับรู้สภาพแวดล้อมในการทำงานในเชิงบวกและเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจสะท้อนถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ซึ่งอาจสะท้อนถึงบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้น ทั้งนี้ กมลชนก นิยมสม และพัชรทิพย์ จารุทวีผลบุญกุล (2568) ได้กล่าวถึงบทบาทของการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาต่อบรรยากาศองค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งอยู่ในระดับมาก อาจสะท้อนว่าบุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง ภายใต้กรอบของวัฒนธรรมองค์การและระเบียบการปฏิบัติงาน โดย แสงเดือน ชันไช และคณะ (2569) ได้อธิบายถึงความสำคัญของความปลอดภัยทางจิตใจต่อความรู้สึกผูกพันของบุคลากรในองค์กร ด้านความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน ซึ่งอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะในหน่วยงานที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายฝ่าย ทั้งนี้ นันทวัฒน์ เสนีย์สิงห์นาถ และคณะ (2564) ได้กล่าวถึงบทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานต่อการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ส่วนความเป็นธรรมในองค์กร แม้อยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นเล็กน้อย อาจสะท้อนว่าบุคลากรรับรู้ความเป็นธรรมในระดับค่อนข้างดี แต่ยังมีประเด็นบางส่วนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม ทั้งนี้ พิมพ์ประภัส นุ่มนิยม และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์ (2567) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการรับรู้ความเป็นธรรมในองค์กรต่อพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรในองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน ต่อความร่วมมือของบุคลากรในกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ พบว่า ปัจจัยการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงาน ทุกตัวมีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการด้านการสื่อสารและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมความร่วมมือในองค์กร ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรณิชา คณาคร และวิรัช พวงเล็ก (2567) พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสม่ำเสมอของการสื่อสารมีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าในบริบทของกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นและการปฏิบัติงานตามคำสั่ง การสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในหมู่บุคลากร ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลัทพร ไบเนียม และคณะ (2568) พบว่า ความสม่ำเสมอของการสื่อสารส่งผลต่อความไว้วางใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในขณะเดียวกัน ช่องทางการสื่อสาร และการสื่อสารสองทาง ก็มีอิทธิพลในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งสะท้อนว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเข้าถึงข้อมูลผ่านช่องทางที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กษิณภัทร เศรษฐอุปการ และอัมพน ห่อนาค (2566) พบว่า ช่องทางการสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในบริบทขององค์กรภาครัฐที่มีลักษณะเป็นทางการสูง การสื่อสารสองทางอาจยังมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ทำให้ระดับอิทธิพลยังต่ำกว่าความสม่ำเสมอของการสื่อสาร ส่วนความชัดเจนของข้อมูล พบว่า มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากรในระดับที่มี

นัยสำคัญ แต่มีขนาดอิทธิพลไม่สูงมาก ซึ่งอาจสะท้อนว่าแม้ข้อมูลจะมีความชัดเจน แต่หากขาดความต่อเนื่องในการสื่อสารหรือการย้ำเตือน ก็อาจไม่เพียงพอในการสร้างความร่วมมืออย่างยั่งยืนในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมปนาท เหลืองแดง และพรพรหม ชมงาม (2567) พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรต้องอาศัยทั้งความชัดเจนและความต่อเนื่องร่วมกันจึงจะส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยบรรยากาศการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในระดับที่ค่อนข้างสูง ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการทำงานในหน่วยงานที่ต้องอาศัยการประสานงานอย่างใกล้ชิด การมีความสัมพันธ์ที่ดีและการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลิตา รักเจริญ และอมรินทร์ เทวตา (2567) พบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับ ความปลอดภัยทางจิตใจ พบว่ามีอิทธิพลต่อความร่วมมือในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าบุคลากรที่รู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นและการทำงานจะมีแนวโน้มให้ความร่วมมือมากขึ้น อย่างไรก็ตามระดับอิทธิพลที่ไม่สูงมากอาจเกิดจากลักษณะขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นและมีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลให้การแสดงความคิดเห็นยังอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ครองคลัง บำรุงเวช และจันทรีรัตน์ ภูติอริวัฒน์ (2568) พบว่าความปลอดภัยทางจิตใจขึ้นอยู่กับบริบทของโครงสร้างองค์กรและภาวะผู้นำ ส่วน ความเป็นธรรม จะมีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากร แต่พบว่ามีขนาดอิทธิพลต่ำที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าในบริบทของกรมกิจการพลเรือนทหารอากาศที่มีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน บุคลากรอาจรับรู้ความเป็นธรรมในระดับที่ใกล้เคียงกัน ส่งผลให้ตัวแปรดังกล่าวมีความแปรปรวนต่ำและไม่สามารถอธิบายความแตกต่างของความร่วมมือได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชณภา ปุณณันท์ และชุนิภา เปิดโลกนิมิต (2567) พบว่าความยุติธรรมในองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากร

ประเด็นสำคัญที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ลักษณะของปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อความร่วมมือของบุคลากรมีความแตกต่างจากข้อค้นพบในงานวิจัยทั่วไป โดยเฉพาะการที่ “ความสม่ำเสมอของการสื่อสาร” มีอิทธิพลสูงกว่าความชัดเจนของข้อมูล ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดในบริบทองค์กรทั่วไปที่มักให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความชัดเจนของสารเป็นหลัก

ผลดังกล่าวอาจสะท้อนลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบลำดับชั้นและการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เช่น หน่วยงานทางทหาร ซึ่งการสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมลดความคลาดเคลื่อน และรักษาความพร้อมในการปฏิบัติงานมากกว่าการเน้นเพียงความชัดเจนของข้อมูลในแต่ละครั้ง

ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงช่วยขยายองค์ความรู้โดยชี้ให้เห็นว่า “ความสำคัญของการประกอบการสื่อสารภายในองค์กรอาจแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร” โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐและหน่วยงานทางทหาร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องของการสื่อสารในฐานะกลไกหลักของความร่วมมือ มากกว่าบริบทขององค์กรเอกชนทั่วไป

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานวิจัย

5.1.1 ควรให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอของการสื่อสาร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของบุคลากรมากที่สุด การสื่อสารที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และสร้างความเข้าใจร่วมในการปฏิบัติงาน

5.1.2 ควรให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารและส่งเสริมการสื่อสารสองทาง โดยเน้นการเพิ่มหลากหลายของช่องทางและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม

5.1.3 ควรเร่งพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากแม้จะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความร่วมมือในระดับค่อนข้างสูง แต่ระดับการรับรู้ยังต่ำกว่าปัจจัยอื่น จึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

5.1.4 ควรส่งเสริมบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนการทำงาน ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ การสร้างแรงจูงใจ และการเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน

5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

5.2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มเติมการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบายกลไกเชิงลึกของการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานที่มีต่อความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่สามารถสะท้อนบริบทเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างครบถ้วน

5.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาการออกแบบการวิจัยแบบเชิงเวลา (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ และความร่วมมือของบุคลากรในระยะยาว เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional) ซึ่งยังไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้อย่างชัดเจน รวมทั้งอาจช่วยตรวจสอบเสถียรภาพของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละช่วงเวลาได้ดียิ่งขึ้น

5.2.3 แม้งานวิจัยครั้งนี้จะพบว่าตัวแปรด้านการสื่อสารภายในองค์กรและบรรยากาศการทำงานสามารถอธิบายความร่วมมือของบุคลากรได้ในระดับสูง ($\text{Adjusted } R^2 = 0.841$) แต่การศึกษาครั้งต่อไปควรตรวจสอบความคงทนของแบบจำลอง (Model Robustness) ในบริบทของหน่วยงานประเภทอื่น หรือใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล (Multi-source Data) เพื่อช่วยยืนยันเสถียรภาพของแบบจำลองและลดข้อจำกัดด้าน Common Method Bias

5.2.4 การศึกษาครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างไปยังหน่วยงานหรือองค์กรประเภทอื่น เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ในบริบทที่หลากหลาย โดยเฉพาะการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐ องค์กรกึ่งทหาร และองค์กรภาคเอกชน ซึ่งอาจมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน

5.2.5 การศึกษาครั้งต่อไปอาจพิจารณาศึกษาบทบาทของตัวแปรด้านความเป็นธรรมในองค์กรในลักษณะของตัวแปรแทรก (Mediator) หรือตัวแปรกำกับ (Moderator) เพื่ออธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความร่วมมือของบุคลากรให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าปัจจัยดังกล่าวมีระดับอิทธิพลต่ำกว่าตัวแปรอื่น แม้ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม

7. เอกสารอ้างอิง

- กมลชนก นิยะสม, และพัชรทิพย์ จารุทวีมณกุล. (2568). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบรรยากาศองค์การและสมรรถนะในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านหน้า: การศึกษาความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรต้นกลาง. *วารสารการจัดการใช้คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 4(3), 1-21.
- กษิณภัทร เศรษฐอุปการ, และอัมพน ห่อนาค. (2566). การสื่อสารในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โฮง ลิน ซาน คอนสตรัคชั่น จำกัด. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 8(3), 178-190.
- กัมปนาท เหลืองแดง, และพรพรหม ชมงาม. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานจัดจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 14(3), 131-140.
- กิริลักษณ์ ขุดิกายจันกุลศิริ, สุรเกียรติ์ ปรีชาตินนท์, และชุตติกร ปรงเกียรติ. (2568). สมรรถนะการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ*, 6(2), 130-147.
- ครองคลัง บำรุงเวช, และจันทร์ศมภ์ ภูติธริวัฒน์. (2568). ปัจจัยและแนวทางการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(5), 192-208.

- ชนภา ปุณณันท์, และชุนิภา เป็ดโลกนิมิต. (2567). ความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำที่แท้จริง และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 9(3), 652–670.
- ชาลิตา รักเจริญ, และอมรินทร์ เทวตา. (2567). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและจากผู้บังคับบัญชาและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของพนักงานในสำนักงานสรรพากรแห่งหนึ่ง. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, 6(2), 242–259.
- ทัชชกร สัมมะสุต, ปิยะดา อุกะโชค, วารุณี ตันติวาศวณิช, วราภรณ์ ด่านศิริ, และบุศยรินทร์ กองแก้ว. (2566). รูปแบบการสื่อสารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานภายในหน่วยงานของรัฐ: กรณีศึกษาสถานีตำรวจภูธรในเขตภาคตะวันออก ประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 14(1), 245–257.
- นลัทพร ไบเนียม, บัณฑิตา บุญประถัมภ์, สุภาพร ศรีธาศาครัง, อรรถพนธ์ อัมวิทย์ยุทธ, และจรัสวรรณ จันทลา. (2568). การสื่อสารภายในองค์กร ความไว้วางใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทให้บริการโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง. *วารสารศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี*, 2(2), 32–44.
- นันทณัฏฐ์ เสนีย์สิงหนาด, พิชัย ลัทธศักดิ์ศิริ, ชนินทร์ วิชุลลดา, พิชัย ทรัพย์เกิด, และวินัย เกษมวุฒิชัย. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงานกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน). *วารสารรัชต์ภักย์*, 15(43), 281–292.
- บุญใจ ศรีสถิตนารุณ. (2553). *ระเบียบวิธีวิจัยทางการพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น.
- พิมพ์ชนก หนูนวล, และทองฟู ศิริวงศ์. (2567). รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตสื่อเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 3(1), 15–28.
- พิมพ์ประภัส นุมนิยม, และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการความหลากหลายกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร. *วารสารสถาบันวิจัยพัฒนธรรม*, 11(3), 19–34.
- ศศิวิมล ศาลางาม, และจุลดิศ คัญทัพ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในสถานศึกษาอย่างสมมาตรและความสุขในที่ทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. *วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา*, 15(3–4), 2359–2371.
- แสงเดือน ชันไช, อรอนงค์ วิชัยคำ, และชญาภา แสนหลวง. (2569). ความปลอดภัยทางจิตและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ. *พยาบาลสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 53(1), 182–194.
- อรณิชา คณาคร, และวีรพงษ์ พวงเล็ก. (2567). การสื่อสารภายในองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลศรีสะเกษ. *วารสารการสื่อสารและการจัดการ นิด้า*, 10(3), 46–60.
- Abubakar, A. A., & Ibrahim, B. (2024). Role of internal communication strategies on employee engagement: A case study of Al-Qalam University Katsina. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 16(2). <https://doi.org/10.54933/jmbrp-2024-16-2-4>
- Anand, A., Sinitsyna, E., Shantakumar, V. P., Lasakova, A., & Oyner, O. K. (2025). The role of ethics in organizational internal communication: A synthesis and agenda. *FIIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145241305685>
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. (2013). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 57(6), 1090–1120. <https://doi.org/10.1177/0022002713490970>

- Chen, C.-A., & Rainey, H. G. (2014). Personnel formalization and the enhancement of teamwork: A public–private comparison. *Public Management Review*, 16(7), 945–968.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2013.770057>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Jankelova, N., Joniakova, Z., & Misun, J. (2021). Innovative work behavior--A key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 185. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2025). Restaurant employees' thriving at work: The roles of psychosocial safety climate and self-compassion. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 26(4), 848–872. <https://doi.org/10.1080/15256480.2024.2377150>
- Kuikka, V., & Nikkarila, J.-P. (2019). Cooperation and leadership in military organisations modelled with methods of social network analysis. In *Proceedings of the 2019 International Conference on Military Communications and Information Systems (ICMCIS)* (pp. 1-7). IEEE.
<https://ieeexplore.ieee.org/document/8842787>
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Mejía-Chavarría, A. I. (2018). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 12(3), 170–181. <https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202.
<https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Pires, M. L. (2021). The impact of supervisor support on employee-related outcomes through workengagement. In M. H. Bilgin et al. (Eds.), *Eurasian business perspectives* (pp. 3–18). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65085-8_1
- Popovic, E., Savic, M., & Rakic, J. D. (2024). Organizational justice, job characteristics, and organizational climate as predictors of employee engagement in the private sector. *SCIENCE International Journal*, 3(3), 27–31. <https://doi.org/10.35120/sciencej0303027p>
- Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Interactive effects of supervisor support, diversity climate, and employee cynicism on work adjustment and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102803>
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49–60.

- Salsabila, A. Z., & Febrianti, R. A. M. (2022). Understanding the antecedents of workplace happiness. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(9), 3957–3964.
- Sanders, K. (2009). Cooperative behaviours in organizations. In R. L. Morrison, & S. L. Wright (Eds.), *Friends and enemies in organizations* (pp. 101-121). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/9780230248359_6
- Sepuru, M., Musonda, I., & Okoro, C. S. (2021). An assessment of factors influencing collaboration impacts on organisational performance: A review. In S. M. Ahmed et al. (Eds.), *Collaboration and integration in construction, engineering, management and technology* (pp. 321–325). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48465-1_54
- Wang, Y. (2023). Internal communication and organizational performance: A systematic literature review. *Journal of Organizational Communication*, 15(2), 45–60.
- Wibowo, U. D. A., Ramadhan, T. R. S. Y., & Yantika, K. R. (2025). The impact of organizational climate on organizational citizenship behavior (OCB) in a multicultural work environment. *Smart International Management Journal*, 2(1), 1–9.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper and Row.