

# อิทธิพลของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและ ประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา

## Effects of Organizational Communication Behavior on Communication Efficiency and Burapha University Lecturers' Work Effectiveness

วรรณธรรม พงษ์สีชมพู่ (Woratham Phongsichomphu)

ดร., อาจารย์ประจำภาควิชานิเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Dr., Lecturer of Department of Communication Arts, Faculty of Humanities and Social Science,

Burapha University

E-mail: worathum@go.buu.ac.th

Received: 24 October 2023

Revised: 8 November 2023

Accepted: 21 December 2023

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพากับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัวแปร ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และประสิทธิภาพการสื่อสาร ตัวแปรแฝงทั้งหมดวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 100 คน จาก 20 หน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL 8.72 ผลการวิจัยพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 23.61$ ,  $df = 24$ ,  $p = 0.48$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $NFI = 0.91$ ,  $NNFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.02$ ) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงาน ได้ร้อยละ 28 และร้อยละ 76 ตามลำดับ โดยพฤติกรรมการสื่อสารภายใน

องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพการสื่อสาร

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพการทำงาน, พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร, ประสิทธิภาพการสื่อสาร, โมเดลสมการโครงสร้าง

## Abstract

The purpose of this research was to construct and confirm that causal relationship model of organizational communication behavior on communication efficiency, and the work effectiveness of Burapha University lecturers was consistent with the empirical data. The proposed model included three latent variables: work effectiveness, organizational communication behavior, and communication efficiency, which were operationalized through 10 observed variables. The study's participants comprised 100 lecturers spread across 20 faculties. Data collection was performed via questionnaires, and the subsequent analysis employed descriptive statistics, Pearson Product-Moment Correlation Coefficient with statistical software package. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed with LISREL 8.72. The results showed that the modified model aligned well with the empirical data. A good model fit was demonstrated by the following statistical values:  $\chi^2 = 23.61$ ,  $df = 24$ ,  $p = 0.48$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $NFI = 0.91$ ,  $NNFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.02$ . Within the model, the variables explained 28% of the variance in communication efficiency and 76% of the variance in work effectiveness. The study concluded that organizational communication behavior directly influences communication efficiency and work effectiveness, as well as exerting an indirect effect on work effectiveness through communication efficiency.

**Keywords:** Work effectiveness, Organizational communication behavior, Communication efficiency, Structural equation model

## บทนำ

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหลายแห่งได้มีการออกนอกระบบ หรือที่เรียกกันว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้น ด้วยเหตุที่การเป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบนั้นมีข้อดีหลายประการ ได้แก่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น เป็นการลดภาระ

ค่าใช้จ่ายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยสามารถเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานได้ อีกทั้งยังมีสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทียบเท่าเอกชน (รัฐสภาไทย, 2555) มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการจึงพยายามผลักดันตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือออกนอกระบบ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2562) ในขณะที่ยังมีมหาวิทยาลัยที่อยู่ระหว่างร่างกฎหมายเพื่อเปลี่ยนสถานะไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมถึงมรภ. (มหาวิทยาลัยราชภัฏ) และมทร. (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล) อีกหลายแห่งที่มีการเตรียมความพร้อมที่จะออกนอกระบบ (มติชนออนไลน์, 2566; สัทธิตกร สักดิ์แสง, 2561) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2558) ได้มีการคาดการณ์ว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยของไทยจะออกนอกระบบเกือบทั้งหมด และจะยิ่งทำให้เกิดการแข่งขันกันเปิดหลักสูตรต่าง ๆ มาก เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันดังกล่าว และเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งภาคตะวันออกโดยปัจจุบันได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ได้มีแผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2564-2567 จำนวนทั้งสิ้น 3 แพลตฟอร์ม โดยในแพลตฟอร์มที่ 3 เป็นการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559) สุภชาติ สิงห์สำโรง (2562) ได้กล่าวถึงการนำพาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของบุคลากร ด้วยเหตุนี้การที่จะพัฒนา มหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจึงจำเป็นต้องพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยจึงควรเร่งพัฒนาประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์ เพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง

ทั้งนี้องค์กรจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมาจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจ หรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน (ชินีเพ็ญ มะลิสุวรรณ, 2561; กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; กาญจนามิสิลปวิทย์, 2557; พิริยา ศิริวรรณ, 2559) หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีความชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจนโยบายของผู้บริหาร เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร มีเจตคติที่ดีและความพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2560)

จากการวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีการวิจัยเพื่อศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน พบได้จากงานวิจัยของ พรชนก เกลิมพงษ์ และปรีชาพล สมศักดิ์ (2555) สนงาน ไชยาเก้ (2558) ธราธร บุ่งทอง, กมล เสวตสมบูรณ์ และละเอียด ศิลาน้อย (2555) โดยเป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีอาจารย์มหาวิทยาลัย แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร

และประสิทธิผลการทำงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ซึ่งใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลวิจัยจะทำให้ได้ทราบถึงอิทธิพลของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

จากความสำคัญของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน สภาพปัญหา ตลอดจนการศึกษาที่ผ่านมา ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาหรือไม่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนยุทธศาสตร์การสื่อสารของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์และนามมหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพากับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ทบทวนวรรณกรรม

### ประสิทธิผลการทำงาน

ประสิทธิผล คือ ระดับการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ หรือประสบความสำเร็จในสิ่งที่พยายามทำ ประสิทธิผลการทำงาน ประกอบไปด้วย 1) ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการทำงานเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน และสามารถทำงานเข้ากับระบบงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การมีส่วนร่วมของพนักงาน แสดงถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร การมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและการตัดสินใจขององค์กร การเข้าร่วมกิจกรรมสัมพันธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมหรือสัมมนาให้กับองค์กร และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาการทำงานขององค์กร 3) ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในองค์กรและงานที่ทำ พพอใจโอกาสก้าวหน้าในงาน เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารงานบุคคล และสถานการณ์ขององค์กร 4) ความสำเร็จของการทำงานเป็นการวัดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ งาน และแผนขององค์กรให้เสร็จตามกำหนดเวลา เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (Daft & Marcic, 2013; Fang, 2020; HR note team, 2563; Brightside people team, 2563; HR note team, 2562, หงส์ไทย, 2565; สลาแมนเดอร์, 2558)

### พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร

พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร มีรูปแบบดังนี้ 1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย คำสั่ง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน โครงสร้างองค์กร ข่าวดาว ความเคลื่อนไหวขององค์กรแก่พนักงาน การชี้ให้พนักงานเห็นถึงปัญหาของการทำงานที่ควรต้องรู้ การให้คำแนะนำการทำงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงาน 2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานความคืบหน้าการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ปรีกษาหารือและขอคำแนะนำ การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดริเริ่มในการทำงานต่อผู้บังคับบัญชา 3) การสื่อสารแบบแนวนอน หมายถึง การติดต่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน การปรึกษาหารือเกี่ยวกับการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การขอข้อมูลการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการทำงานผ่านเทคโนโลยี 4) การสื่อสารแบบแนวทแยง หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนการประสานงานและการร่วมงานระหว่างหน่วยงานข้ามสายงาน (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559; ธรรมนิติ, 2562; เจษฎา นกน้อย, 2560; ชนงกรณ์ คุณทลบุตร, 2556; อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี, 2555; ร็อบบิ้นส์ และเคลล์เตอร์, 2559)

### ประสิทธิภาพการสื่อสาร

ประสิทธิภาพการสื่อสารของการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพด้านผู้ส่งสาร หมายถึง การตรวจสอบความครบถ้วนของข่าวสารก่อนที่จะสื่อสาร การให้ข้อมูลการทำงานเพิ่มเติมเมื่อเพื่อนร่วมงานร้องขอ การปรับเปลี่ยนรูปแบบของสารให้สอดคล้องกับวิธีการตีความของเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานโดยใช้ข้อความที่สั้นกระชับ มีการเน้นที่ข้อความสำคัญเมื่อสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ใช้คำซ้ำซ้อนในการสื่อสาร ใช้ภาษาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ เป็นสารที่มีความถูกต้อง การใช้ระดับภาษาที่เพื่อนร่วมงานสามารถเข้าใจได้ การเลือกใช้สื่อหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน การติดตามงานจากเพื่อนร่วมงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ประสิทธิภาพด้านผู้รับสาร หมายถึง การฟังอย่างตั้งใจ การไม่พูดแทรก การพยายามทำความเข้าใจกับสารที่เพื่อนร่วมงานพูด การถามถึงสิ่งที่สงสัยจากการพูดของเพื่อนร่วมงาน การพูดทบทวนความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพูด การสังเกตภาษากายและคำเนิ่งถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานขณะที่กำลังพูด (วิเชียร วิทยอุดม, 2558; วันชัย มีชาติ, 2556; สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2560; Chowdhury, 2022)

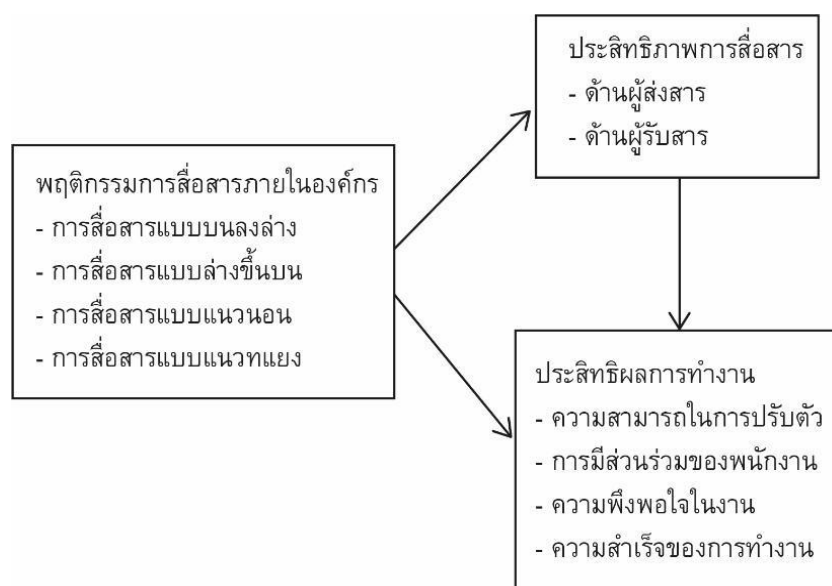
### พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน

องค์กรจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมาจากการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้สามารถนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาประกอบการตัดสินใจ หรือดำเนินการใด ๆ ในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน (จินีเพ็ญ มะลิสวรรณ, 2561; กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; กาญจนา

มีศิลปวิทย, 2557; พริยา ศิริวรรณ, 2559) การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร และเพื่อการพัฒนาาร่วมกันต้องใ้ความสามารถด้านการสื่อสารทั้งในระดับ บุคคลและระดับองค์กร (Hoy et al., 2013; พริยา ศิริวรรณ, 2559) หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีความ ชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจนโยบายของผู้บริหาร เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานตาม นโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร มีเจตคติที่ดีและ ความพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะ นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2560)

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นเครื่องสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถ สร้างความมั่นคงใ้ขององค์กร เป็นศูนย์รวมใ้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การทำงานที่ไ้ผลดี (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; กานดา จันทรไ้ยม, 2556) โดยการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร และเพื่อการพัฒนาาร่วมกันต้องใ้ความสามารถด้านการสื่อสารทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Hoy et al., 2013) จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวคิดการใ้วิจัยไ้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการใ้วิจัย

## สมมติฐานการวิจัย

1. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร
3. พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงานและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพการสื่อสาร

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดหัวข้อในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 1,091 คน (ระบบบุคลากร, 2565) จาก 20 หน่วยงาน ได้แก่ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติ คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันภาษา คณะดนตรีและการแสดง คณะบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการสารสนเทศ คณะแพทยศาสตร์ วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะเกษตรศาสตร์ คณะภูมิสารสนเทศศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา และคณะโลจิสติกส์ กลุ่มตัวอย่าง Hoyle (1995) กล่าวถึงขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างว่าควรใช้อย่างน้อย 100 คน Bentler & Chou (1987) ได้เสนออัตราส่วนของขนาดตัวอย่างต่อพารามิเตอร์ขั้นต่ำในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอยู่ที่ 5:1 การวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า 23 พารามิเตอร์  $\times 5 = 115$  ดังนั้นผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่าง 115 คน การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้หน่วยงานที่สังกัดเป็นชั้นภูมิในการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็นตามสัดส่วนกับขนาด (Sampling with probability proportional to size)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบเลือกรายการ (checklist) ได้แก่ ตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ส่วนตัวแปรอายุและประสบการณ์การทำงานเป็นแบบเติมคำสั้น ๆ ในช่องว่าง (short answer)



2) ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ หงส์ไทย (2565) สลาแมนเดอร์ (2558) Daft & Marcic (2013) Fang (2020) HR note team (2563) Brightside people team (2563) HR note team (2562) 3) พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559) ธรรมเนียม (2562) เจษฎา นกน้อย (2560) ชนงกรณ์ คุณทลบุตร (2556) อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) ร็อบบี้สัน และ เกล็ดเตอร์ (2559) 4) ประสิทธิภาพการสื่อสาร ซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2558) วันชัย มีชาติ (2556) สุวิมล ตั้งประเสริฐ (2560) Chowdhury (2022) ลักษณะข้อคำถามของประสิทธิผลการทำงาน พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร และประสิทธิภาพการสื่อสาร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 6 ลำดับขั้น ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ไม่มีเลย

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของการใช้ภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหาที่ต้องการวัด จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective congruence: IOC) ผู้วิจัยปรับแก้ข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และพิจารณาตัดข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์  $> 0.5$  (วรณี แกมเกตุ, 2551) ออก

2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับแก้แล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีการหาค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) ซึ่งผ่านเกณฑ์  $\alpha \geq 0.8$  (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) รายละเอียดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
ประสิทธิผลการทำงาน	28	0.95
พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร	20	0.91
ประสิทธิภาพการสื่อสาร	18	0.92

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ได้รับการรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ IRB2-093/2565 วันที่รับรอง 18 ตุลาคม 2565

### การเก็บรวบรวมข้อมูล



ผู้วิจัยนำส่งหนังสือถึงหัวหน้าหน่วยงานทั้ง 20 หน่วยงาน เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้รับการอนุมัติให้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานเพื่อแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 115 ฉบับ ซึ่งได้รับกลับคืนและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86.97 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และร้อยละการได้รับแบบสอบถามกลับคืน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)		จำนวน(แบบสอบถาม)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ได้รับคืน	ร้อยละ
คณะพยาบาลศาสตร์	87	9	9	100
คณะศึกษาศาสตร์	82	9	9	100
คณะศิลปกรรมศาสตร์	31	3	3	100
วิทยาลัยนานาชาติ	35	4	4	100
คณะวิศวกรรมศาสตร์	102	11	11	100
สถาบันภาษา	13	1	1	100
คณะดนตรีและการแสดง	23	2	2	100
คณะบริหารธุรกิจ	43	5	5	100
คณะวิทยาการสารสนเทศ	26	3	1	33.33
คณะแพทยศาสตร์	88	9	1	11.11
วิทยาลัยวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา	12	1	1	100
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	117	12	12	100
คณะสาธารณสุขศาสตร์	32	3	3	100
คณะเกษตรศาสตร์	61	7	7	100
คณะภูมิสารสนเทศ	14	2	2	100
คณะวิทยาศาสตร์	159	17	12	70.59
คณะสหเวชศาสตร์	52	6	6	100
คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์	58	6	6	100
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	18	2	2	100
คณะโลจิสติกส์	30	3	3	100
<b>รวม</b>	<b>1,091</b>	<b>115</b>	<b>100</b>	<b>86.97</b>

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติบรรยายได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ทำให้ได้เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงประสิทธิผลการทำงาน พฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร และประสิทธิภาพการสื่อสาร ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72
4. วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลกลีคลี่สูงสุด (Maximum likelihood: ML) ด้วยโปรแกรม LISREL 8.72

### ผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยทั้งหมด 3 ตอน 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน 3) ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 52 มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 46 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 67 สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13 มีประสบการณ์การทำงานในมหาวิทยาลัยบูรพา 6-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 32

2. ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่า โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย  $\chi^2 = 22.93$ ,  $df = 25$ ,  $p = 0.58$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $NNFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.02$

ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการสื่อสาร (COMMBE) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง (X1) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (X2) การสื่อสารแบบแนวนอน (X3) และการสื่อสารแบบแนวทแยง (X4) ตัวแปรแฝงประสิทธิภาพการสื่อสาร (COMMEFFI) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัว ได้แก่ ด้านผู้ส่งสาร (Y1) และด้านผู้รับสาร (Y2) ตัวแปรแฝงประสิทธิผลการทำงาน (EFFECTIV) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว (Y3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Y4) ความพึงพอใจในงาน (Y5) และความสำเร็จของการทำงาน (Y6) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ตัวบ่งชี้มีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.44 - 0.74 และทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (X2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\beta = 0.74$ ) องค์ประกอบประสิทธิภาพการสื่อสาร ตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.74 - 0.77 และทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยประสิทธิภาพด้านผู้รับสาร (Y2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\beta = 0.77$ ) และองค์ประกอบประสิทธิผลการทำงาน ตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.58 - 0.81 และทุกตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย ความพึงพอใจในงาน (Y5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด ( $\beta = 0.81$ ) สามารถเขียนสเกลคะแนนองค์ประกอบในรูปของสมการได้ดังนี้

$$\text{COMMBE} = -0.03 (X1) + 0.42 (X2) + 0.33 (X3) + 0.03 (X4)$$

$$\text{COMMEFFI} = 0.54 (Y1) + 1.25 (Y2)$$

$$\text{EFFECTIV} = 0.56 (Y3) + 0.60 (Y4) + 0.30 (Y5) + 0.06 (Y6)$$

รายละเอียดดังตารางที่ 3 และภาพที่ 2

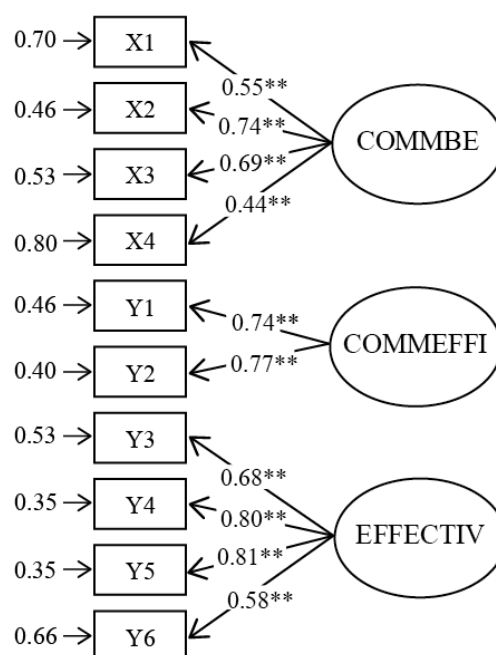
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดพฤติกรรมการสื่อสาร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ		<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	<i>b</i> ( <i>SE</i> )	<i>β</i>			
COMMBE					
X1	0.45 (0.08)	0.55	5.49**	0.30	-0.03
X2	0.53 (0.07)	0.74	7.79**	0.54	0.42
X3	0.41 (0.06)	0.69	7.28**	0.47	0.33

X4)	0.41 (0.09)	0.44	4.50**	0.20	0.03
COMMEFFI					
Y1	0.35 (0.04)	0.74	7.87**	0.54	0.54
Y2	0.38 (0.05)	0.77	7.96**	0.60	1.25
EFFECTIV					
Y3	0.30 (0.04)	0.68	7.06**	0.47	0.56
Y4	0.61 (0.07)	0.80	8.79**	0.65	0.60
Y5	0.49 (0.05)	0.81	9.27**	0.65	0.30
Y6	0.36 (0.06)	0.58	6.08**	0.34	0.06

$\chi^2 = 22.93$ ,  $df = 25$ ,  $p = 0.58$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $NFI = 0.97$ ,  $NNFI = 1.00$ ,  
 $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.02$

หมายเหตุ: \*\* $p < .01$



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ประสิทธิภาพการสื่อสาร และประสิทธิผลการทำงาน

3. ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อ ประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ไม่สอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย  $\chi^2 = 88.57$ ,  $df = 32$ ,  $p = 0.00$ ,  $GFI = 0.85$ ,  $AGFI = 0.74$ ,  $CFI = 0.93$ ,  $NFI = 0.90$ ,

$NNFI = 0.90$ ,  $RMSEA = 0.13$ ,  $RMR = 0.03$  จากค่าสถิติดังกล่าวจะเห็นได้ว่าค่า  $p$  มีค่าไม่มากพอที่จะยอมรับสมมติฐาน ( $p > .05$ ) ดังนั้น  $GFI$  และ  $AGFI$  มีค่าน้อยกว่า 0.90  $RMSEA$  มีค่ามากกว่า 0.05 จึงสรุปได้ว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน โดยพิจารณาจากดัชนีปรับ (Modification Indices) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย  $\chi^2 = 23.61$ ,  $df = 24$ ,  $p = 0.48$ ,  $GFI = 0.95$ ,  $AGFI = 0.90$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $NFI = 0.91$ ,  $NNFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.02$  ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของประสิทธิภาพการสื่อสารเท่ากับ 0.28 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของประสิทธิผลการดำเนินงานเท่ากับ 0.76 จากค่าสถิติดังกล่าวสรุปได้ว่าค่า  $p$  มีค่ามากพอที่จะยอมรับสมมติฐาน ( $p > .05$ ) ดังนั้น  $GFI$  และ  $AGFI$  มีค่ามากกว่า 0.90  $RMSEA$  มีค่าน้อยกว่า 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

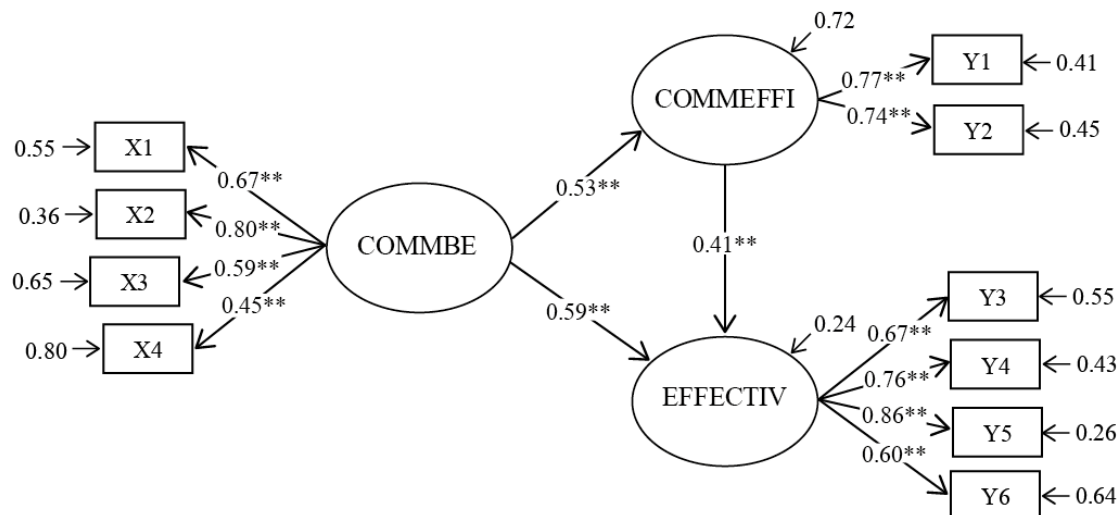
เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร (COMMEFFI) พบว่า ตัวแปรพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร (COMMBE) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร (COMMEFFI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.53 แสดงว่า หากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา มีพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาก ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการสื่อสารมากขึ้น เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน (EFFECTIV) พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ตัวแปรพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร (COMMBE) โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.59 แสดงว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน กล่าวคือ หากอาจารย์มีพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาก จะส่งผลให้ประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์สูงขึ้น รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรประสิทธิภาพการสื่อสาร (COMMEFFI) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน (EFFECTIV) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.41 แสดงว่า หากอาจารย์มีประสิทธิภาพการสื่อสารมาก ส่งผลให้มีประสิทธิผลการดำเนินงานมากขึ้น

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน (EFFECTIV) พบว่า ตัวแปรพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร (COMMBE) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน (EFFECTIV) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอิทธิพลทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.21 ผ่านตัวแปรประสิทธิภาพการสื่อสาร (COMMEFFI) แสดงว่า หากอาจารย์มีพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาก จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสารมาก ส่งผลให้มีประสิทธิผลการดำเนินงานมากขึ้นตามไปด้วย รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4 และภาพที่ 3

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรม การสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการดำเนินงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย บุรพาที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล									
	COMMEFFI			EFFECTIV						
	TE	IE	DE	TE	IE	DE				
	(SE)	(SE)	(SE)	(SE)	(SE)	(SE)				
COMMBE	0.53**	-	0.53**	0.80**	0.21**	0.59**				
	(0.14)	-	(0.14)	(0.14)	(0.07)	(0.13)				
COMMEFFI	-	-	-	0.41**	-	0.41**				
	-	-	-	(0.13)	-	(0.13)				
$\chi^2 = 23.61, df = 24, p = 0.48, GFI = 0.95, AGFI = 0.90, CFI = 1.00, NFI = 0.91, NNFI = 1.00, RMSEA = 0.00, RMR = 0.02$										
ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	X1	X2	X3	X4
ความเที่ยง	0.59	0.55	0.45	0.57	0.74	0.36	0.45	0.64	0.35	0.20
สมการโครงสร้างตัวแปร			COMMEFFI		EFFECTIV					
R-SQUARE			0.28		0.76					
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง				COMMBE		COMMEFFI		EFFECTIV		
COMMBE				1.00						
COMMEFFI				0.55		1.00				
EFFECTIV				0.67		0.60		1.00		

หมายเหตุ: \*\* $p < .01$ , TE = อิทธิพลรวม, DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, SE = ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน



ภาพที่ 3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สรุปและอภิปรายผล

1. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยส่งอิทธิพลทางบวก แสดงว่า หากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมการสื่อสารมากจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสารมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีรูปแบบและช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่หลากหลายสังเกตได้จากการสื่อสารของผู้บริหารมายังอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ทั้งการสื่อสารโดยตรงจากตัวบุคคล หรือผ่านสื่ออื่น ๆ เช่น อีเมล, จอ LED, สื่อสิ่งพิมพ์, สื่อสังคมออนไลน์ ฯลฯ ในขณะที่คณาจารย์มีโอกาสดำเนินการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และได้สะท้อนปัญหาจากการทำงาน หรือร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้บริหารได้ทราบ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทั้งกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในส่วนงานเดียวกัน ตลอดจนความร่วมมือในการจัดโครงการต่าง ๆ กับอาจารย์จากหน่วยงานอื่น แสดงให้เห็นว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาก จึงส่งผลให้อาจารย์มีประสิทธิภาพการสื่อสารมากขึ้นทั้งในฐานะของการเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การนำพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอน และการสื่อสารแบบแนวทแยง จะทำให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hoy et al., 2013; พิริยา ศิริวรรณ, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นักสรร อุตอามาตย์ (2560) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสื่อสาร

2. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงานและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพการสื่อสาร



2.1 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงาน โดยส่งอิทธิพลทางบวก แสดงว่า หากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมการสื่อสารมากจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีการสื่อสารภายในองค์กรมาก จึงส่งผลให้อาจารย์มีความเข้าใจในบริบทของการทำงานในมหาวิทยาลัยมาก นำไปสู่การเกิดประสิทธิผลการทำงานทั้งในด้านการปรับตัว การมีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ ความพึงพอใจในงาน และความสำเร็จของการทำงาน การสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร หากการสื่อสารภายในองค์กรดี มีความชัดเจน ทำให้พนักงานเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความร่วมมือร่วมใจ ภายใต้อารมณ์ของความจริงใจ ความเชื่อมั่นระหว่างกัน มีเจตคติที่ดีและความพึงพอใจต่อองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2562; สุวิมล ตั้งประเสริฐ, 2560)

2.2 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการทำงานผ่านประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยส่งอิทธิพลทางบวก แสดงว่า หากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมการสื่อสารมากจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสารมาก และนำไปสู่การเกิดประสิทธิผลการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพามีความจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารปรึกษาหารือ ติดต่อประสานงานกับบุคลากรหลายฝ่าย ได้แก่ การสื่อสารกับผู้บริหาร การสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน และการสื่อสารกับบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานอื่น จึงส่งผลให้อาจารย์มีการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มากขึ้นทั้งในด้านการเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารที่ดี ส่งผลให้มีประสิทธิผลการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร การนำพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร จะทำให้เกิดประสิทธิภาพการสื่อสารมากขึ้น (Hoy et al., 2013; พิริยา ศิริวรรณ, 2559; วิภาดา เกษตรเยี่ยม, 2558) ซึ่งการพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น เห็นวิถีทางในการแก้ไขเรื่องต่าง ๆ ปรับแก้ความเข้าใจผิด และลดโอกาสการเกิดความขัดแย้ง สร้างปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สร้างความมั่นใจให้ตนเองและคนรอบข้าง โอกาสความก้าวหน้าในเรื่องต่าง ๆ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดการประสานความเข้าใจร่วมกัน และประสานความร่วมมือให้สามารถผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของภารกิจนั้น และนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายสูงสุดได้ (ปรีดี นุกุลสมปรารธนา, 2565; รุ่งรัตน์ ชัยสำเริง, 2558)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการทำงาน แสดงว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อประสิทธิผลการทำงานของอาจารย์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่าการสื่อสารแบบล่างขึ้นบนมีน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด หรือมีความสำคัญที่สุดในตัวแปรพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร มหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถกำหนดนโยบายและทิศทางเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรโดยส่งเสริมให้อาจารย์มีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้น ได้แก่ 1) การมีนโยบายให้อาจารย์ได้รายงานความคืบหน้าการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานแก่ผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของอาจารย์ และเข้าใจอาจารย์มากขึ้นเกี่ยวกับการทำงาน 2) การจัดชั่วโมงให้อาจารย์ได้ปรึกษาและขอคำแนะนำการทำงานกับผู้บริหาร โดยมีนโยบายการเปิดประตูให้อาจารย์สามารถเข้าพบผู้บริหารได้ ผู้บริหารควรสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารภายในองค์กร 3) การจัดระบบรับความคิดเห็น โดยให้อาจารย์สามารถส่งความคิดเห็นผ่านระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับมหาวิทยาลัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้แบบสอบถาม online เพื่อสอบถามข้อมูลและทัศนคติของอาจารย์ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 4) การให้อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรทั้งในระดับภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้อาจารย์รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5) การพบกันในวันละพิเศษ เช่น การสัมมนา การศึกษาดูงาน การแข่งขันกีฬา ฯลฯ โดยจัดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อการพบปะกันระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ ส่งผลให้อาจารย์ได้สื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้น และเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลการทำงานผ่านประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยด้านผู้ส่งสารมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด แสดงว่าประสิทธิภาพการสื่อสารด้านผู้รับสารนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำให้เกิดประสิทธิผลการทำงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรกำหนดนโยบายเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารโดยจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะทักษะการเป็นผู้ส่งสารที่ดีและจำเป็นต่อการสื่อสารภายในองค์กรให้กับคณาจารย์ทุกหน่วยงานทั้งทักษะด้านการพูดและการเขียนเพื่อการสื่อสารในที่ทำงาน การสื่อสารด้วยภาษาที่ชัดเจน การใช้ระดับภาษาที่เหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน การเลือกใช้สื่อหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการสื่อสารภายในองค์กรกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษากลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาของไทย ประกอบไปด้วย มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับ และมหาวิทยาลัยเอกชน การบริหารจัดการและการสื่อสารภายในองค์กรน่าจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้สนใจสามารถทำวิจัยเพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลของพฤติกรรมสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพการสื่อสารและประสิทธิผลการทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ (Multiple-group structural equation modeling) เพื่อตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลและค่าพารามิเตอร์ ผลการวิจัยจะสามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวางและชัดเจนขึ้น

### รายการอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2562). *พฤติกรรมองค์การและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- กาญจนา มีสีลปะวิทย์. (2557). *ความรู้เบื้องต้นและทฤษฎีการสื่อสาร* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนงกรณ์ กุณชลบุตร. (2556). *หลักการจัดการองค์การ องค์การและการจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จีนีเพ็ญ มะลิสุวรรณ. (2561). *หลักนิเทศศาสตร์*. ยะลา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ธรรมนิติ. (2562). *ทิศทางการสื่อสารในองค์กร*. วันที่ค้นข้อมูล 6 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก [https://www.dst.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3659:directioncommunicate-organization&catid=29&Itemid=180&lang=en](https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=3659:directioncommunicate-organization&catid=29&Itemid=180&lang=en)
- ธราธร บุ่งทอง, กมล เสวตสมบุญ และละเอียด คีลน้อย. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรกับประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 7(22), 73-85.
- ธานินทร์ ศิลปจารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นภัสสร อุดอามาตย์. (2560). *ช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการรับ-ส่งข่าวสารของบุคลากรสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการประชาสัมพันธ์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2562). “หมออุดม” ชี้กฎหมายตั้ง ก.อุดมฯ มีผลบังคับใช้เร็วๆ นี้ คุย 9 ม.รัฐ  
คั่นออกนอกกระบบ. วันที่ค้นข้อมูล 6 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก  
<https://www.prachachat.net/education/news-317569>
- ปรีดี นกุลสมปรารถนา. (2565). เทคนิคการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ. วันที่ค้นข้อมูล 28 เมษายน 2565,  
เข้าถึงได้จาก <https://www.popticles.com/communications/effective-communication-techniques>
- พรชนก เกลิมพงษ์ และปรีชาพล สมศักดิ์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและ  
ความสำเร็จในการดำเนินงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยา  
เขตจันทบุรี. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตจันทบุรี.
- พริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจ  
มองข้าม. *เวชบันทึกศิริราช*, 9(1), 38-43.
- มติชนออนไลน์. (2566). *อว.เร่งยกเครื่องกฎหมาย มรภ.-มทร. ชูคอนเซ็ปต์คล่องตัวเหมือน ม.นอกระบบ*.  
วันที่ค้นข้อมูล 6 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก [https://www.matichon.co.th/education/news\\_3833774](https://www.matichon.co.th/education/news_3833774)
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2559). *ประวัติความเป็นมา*. วันที่ค้นข้อมูล 26 มิถุนายน 2566, เข้าถึงได้จาก  
<https://www.buu.ac.th/aboutus/frontend/index>
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน: พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ร็อบบิ้นส์, เอส. พี. และเคลล์เตอร์, เอ็ม. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. แปลจาก *Management*.  
แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน. กรุงเทพฯ: ท็อป.
- ระบบบุคลากร. (2565). *รายงานรายชื่อข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย*. วันที่ค้นข้อมูล 24 มิถุนายน  
2565, เข้าถึงได้จาก [http://person.buu.ac.th/codes/Official/Rpt/Rpt3-2.php?TxtLIW\\_ID=&TxtHIR\\_E\\_ID=&TxtCAP\\_ID=&TxtFAC\\_ID=&TxtIDEP\\_ID](http://person.buu.ac.th/codes/Official/Rpt/Rpt3-2.php?TxtLIW_ID=&TxtHIR_E_ID=&TxtCAP_ID=&TxtFAC_ID=&TxtIDEP_ID)
- รัฐสภาไทย. (2555). *เอกสารประกอบการพิจารณา เรื่อง มหาวิทยาลัยนอกระบบ*. วันที่ค้นข้อมูล 6  
พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/>
- รุ่งรัตน์ ชัยสำเร็จ. (2558). *การสื่อสารองค์กร แนวคิดการสร้างชื่อเสียงอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: ธนรัชการพิมพ์.

- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). *มหาวิทยาลัยออกนอกกรอบกับ ภูมิทัศน์ของเลี่ยมนาค*. วันที่ค้นข้อมูล 4 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://tdri.or.th/2015/03/voicetv20150321/>
- สนงาน ไชยาเก้. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมการสื่อสารกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานบริการสุขภาพของบุคลากรสาธารณสุข 5 อำเภอ ชายแดนไทย-เมียนมาร์ จังหวัดตาก. *วารสารสุขภาพภาคประชาชน ภาคเหนือ*, 27(3), 75-85.
- สลาแมนเดอร์. (2558). *การบริหารโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม*. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก [https://www.salamanderjewelry.co.th/?page\\_id=7001](https://www.salamanderjewelry.co.th/?page_id=7001)
- สิทธิกร ศักดิ์แสง. (2561). *มหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ภายใต้บังคับ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา*. วันที่ค้นข้อมูล 6 พฤศจิกายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://law.sru.ac.th/sittikorn-saksang/>
- สุกชาติ สิงห์สำโรง. (2562). เทคนิคการสร้างประสิทธิผลของการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์กับองค์กร. *Journal of Modern Learning Development*, 4(1), 43-58.
- สุวิมล ตั้งประเสริฐ. (2560). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- หงส์ไทย. (2565). *5 การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ทำให้ธุรกิจก้าวไกล*. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://hongthaipackaging.com/food-packaging-business/5-participation-of-people-in-the-organization>
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). *พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78- 117.
- Brightside people team. (2563). *3 แนวทางสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อองค์กรให้เป็นที่ที่อยู่อแล้วสุขใจ*. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.brightsidepeople.com/3-แนวทาง-สร้างการมีส่วนร่วม>
- Chowdhury, A. R. (2022). *Improve your communication skills: top 10 ways to communicate in 2022*. Retrieved June 29, 2022, from <https://iimskills.com/top-10-ways-to-improve-your-communication-skills>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Management: the new workplace* (8th ed.). Australia: South-Western, Cengage Learning.
- Fang, K. (2020). *Definition of work effectiveness: dimensions, aspects and factors affecting work effectiveness*. Retrieved June 29, 2022, from [https://issuu.com/kamfang/docs/definition\\_of\\_work\\_effectiveness.docx](https://issuu.com/kamfang/docs/definition_of_work_effectiveness.docx)

- Hoy, W. K., Miskel, C. G., & Tarter, C. J. (2013). *Educational administration: theory, research, and practice* (9th ed). New York: McGraw-Hill Humanities/Social
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- HR note team. (2562). ความพึงพอใจของพนักงาน. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190724-employee-satisfaction>
- HR note team. (2563). การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากรมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร. วันที่ค้นข้อมูล 23 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จาก [https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagementeducation/download/article/article\\_20130320190602.pdf](https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagementeducation/download/article/article_20130320190602.pdf)