

# แนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

## Guidelines for Create Organizational Commitment among Employees of the Social Security Office

ปานชัย สุขเกษม<sup>1</sup>, ดวงใจ คงคาลวง<sup>2</sup> และ ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม<sup>3</sup>

Panchai Sukkasem<sup>1</sup>, Duangjai Khongkhaluang<sup>2</sup>, and Darin Photangtham<sup>3</sup>

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

E-mail: panchai09@icloud.com

Received November 16, 2025; Revised December 9, 2025; Accepted December 25, 2025

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม และ 2) ศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม สปส. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณคือ บุคลากร สปส. สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง จำนวน 273 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพคือ ผู้บริหาร จำนวน 5 คน ที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา สถิติเชิงอนุมาน การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (PLS-SEM) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$  ในขณะที่ปัจจัยความเชื่อมั่นในองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 32 และ 2) แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม สามารถสร้างได้ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และการให้ความสำคัญกับความแตกต่างรายบุคคล ควบคู่กับการเสริมสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการและทรัพยากรที่ครอบคลุม การสร้างความยุติธรรมในการประเมินผล และการสนับสนุนจากหัวหน้างานอย่างเป็นรูปธรรม

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร; ความเชื่อมั่นในองค์กร; สำนักงานประกันสังคม

## Abstract

This research aimed to 1) investigate the factors influencing the organizational commitment of Social Security Office (SSO) personnel, and 2) examine guidelines for enhancing organizational commitment among SSO personnel. This study employed a mixed-methods approach. The quantitative sample comprised 273 SSO personnel from the central administration, selected through stratified random sampling. A questionnaire served as the research instrument, and data were analyzed using descriptive statistics, inferential statistics, and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). For the qualitative component, data were collected via in-depth interviews with five SSO executives, selected through purposive sampling. The data were then subjected to content analysis.

The results indicated that 1) Transformational leadership and perceived organizational support demonstrated a statistically significant positive influence ( $p < .01$ ) on the organizational commitment of SSO personnel. Conversely, organizational trust had no significant impact. These factors collectively accounted for 32% of the variance in organizational commitment. 2) Guidelines for enhancing organizational commitment involve developing transformational leadership, requiring executives to act as positive role models (demonstrating honesty and transparency), communicate a clear vision, and attend to individual differences. This must be coupled with strengthening perceived organizational support by providing comprehensive welfare, ensuring adequate resources, fostering a supportive work environment, and implementing fair performance appraisals. These strategies aim to bolster personnel motivation and pride.

**Keywords:** organizational commitment; transformational leadership; perceived organizational support; organizational trust; Social Security Office

## บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน องค์กรภาครัฐทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ถูกกดดันให้ปรับตัวอย่างหนัก เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมที่สูงขึ้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ได้กำหนดจุดหมายที่ 13 ที่มุ่งเน้นให้ประเทศไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบเจตจำนงประชาชน ซึ่งถือเป็น

ปัจจัยพื้นฐานต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ชาติ ในบริบทนี้สำนักงานประกันสังคม (สปส.) ซึ่งเป็นกลไกหลักในการสร้างหลักประกันทางสังคมให้แก่ประชากรวัยทำงาน กำลังเผชิญกับความท้าทายหลายมิติ ทั้งจากความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายและสถานการณ์ความเชื่อมั่นของสาธารณชน โดยเฉพาะข้อสังเกตจากสังคมในประเด็นความคุ้มค่าของการบริหารงบประมาณ เช่น กรณีการจัดทำปฏิทินที่ใช้งบประมาณสูงถึง 450 ล้านบาท ในช่วง 8 ปี หรือโครงการพัฒนาแอปพลิเคชัน SSO+ ที่ใช้งบประมาณ 276 ล้านบาท ซึ่งผลการประเมินความพึงพอใจจากผู้ใช้งานยังมีความท้าทาย 1.5 จาก 5 ดาว แรงกดดันจากความคาดหวังของสังคมนี้ ได้สะท้อนกลับมายังการบริหารจัดการภายในองค์กร ข้อมูลเชิงประจักษ์จากรายงานข้อร้องเรียนของ สปส. ประจำปี 2567 พบว่ามีเรื่องร้องเรียนทั่วประเทศสูงถึง 2,592 เรื่อง และจำนวน 619 เรื่อง เป็นข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของเจ้าหน้าที่ โดยประเด็นหลักคือ ความไม่เต็มใจให้บริการ จำนวน 163 เรื่อง และ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน จำนวน 133 เรื่อง ปรากฏการณ์นี้เป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจ และเป็นสัญญาณของแนวโน้มความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ของบุคลากรที่ควรได้รับการศึกษาอย่างเร่งด่วน

แม้ว่าแผนปฏิบัติราชการของ สปส. (พ.ศ. 2566–2570) จะระบุตัวชี้วัดที่ 5.2 ซึ่งเน้นการสร้าง ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นเป้าหมายสำคัญ แต่การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวยังคงมีความท้าทาย กลุ่มเป้าหมายของการวิจัยนี้คือบุคลากรของสำนักงานประกันสังคม สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนนโยบายและการบริหารจัดการ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass and Avolio (2004) พบว่าภาวะผู้นำในลักษณะนี้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากร และช่วยยกระดับความผูกพันในองค์กรให้อยู่ในระดับสูง อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) แนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) บุคลากรรู้สึกว่าการสนับสนุนอย่างแท้จริง ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรให้แน่นแฟ้น และเพิ่มระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรได้ รวมถึงความเชื่อมั่นในองค์กร (Organizational Trust) ตามแนวคิดของ Mayer et al. (1995) การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในผู้นำ เห็นถึงความยุติธรรมในการบริหาร และรับรู้ถึงความโปร่งใสขององค์กร เป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงและกล้าที่จะผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

จากสถานการณ์ดังกล่าว การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด งานวิจัยที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความเชื่อมั่นในองค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยในอดีตมักศึกษาปัจจัยเหล่านี้แยกส่วนกัน หรือจำกัดอยู่ในบริบทภาคเอกชน ยังมีช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ คือ การขาดการศึกษาแบบบูรณาการที่นำปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความเชื่อมั่นในองค์กร มาวิเคราะห์ร่วมกันในโมเดลเดียว โดยเฉพาะ

ในบริบทเฉพาะของสำนักงานประกันสังคม (สปส.) ซึ่งมีลักษณะพิเศษขององค์กรภาครัฐที่มีความมั่นคงสูงแต่ต้องปรับตัวต่อกระแสสังคม จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวเพื่อตอบโจทย์การบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ นำไปสู่วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยและสังเคราะห์แนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและพัฒนาบุคลากรต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม
2. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

## การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีหลัก 4 ประการ ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความเชื่อมั่นในองค์กร) และตัวแปรตาม (ความผูกพันต่อองค์กร) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่พัฒนาโดย Burns (1978) และต่อขยายโดย Bass and Avolio (1994) โดยหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจและยกระดับผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวัง อีกทั้งงานวิจัยของ Jiatong et al. (2022), and Pimpakarn (2023) พบว่าในบริบทราชการ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันทางใจ Avolio and Bass (2004) ได้นำเสนอองค์ประกอบ 4 ประการ (The Four I's) ที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม และสร้างความศรัทธา 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการส่งเสริมให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์และมองปัญหาในมุมมองใหม่ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือการที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการและการพัฒนาของผู้ตามแต่ละคน งานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (Jiatong et al., 2022)

2. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแนวคิดนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎี โดย Rhoades and Eisenberger (2002) ได้นิยามว่าเป็นความเชื่อโดยทั่วไปของพนักงานเกี่ยวกับการที่องค์กรให้คุณค่ากับการมีส่วนร่วมของพวกเขาและใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา เมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุน พวกเขาจะรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณและตอบแทนด้วยทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความผูกพันที่สูงขึ้น อีกทั้งการศึกษาของ Rakcharoen (2023) ในหน่วยงานสรรพากรยืนยันว่า

สวัสดิการและความยุติธรรมเป็นปัจจัยทำนายหลักของความผูกพัน การวิจัยนี้ใช้กรอบของ Rhodes and Eisenberger (2002) ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) 2) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) และ 3) รางวัลและสภาพการทำงาน (Organizational Rewards and Job Conditions)

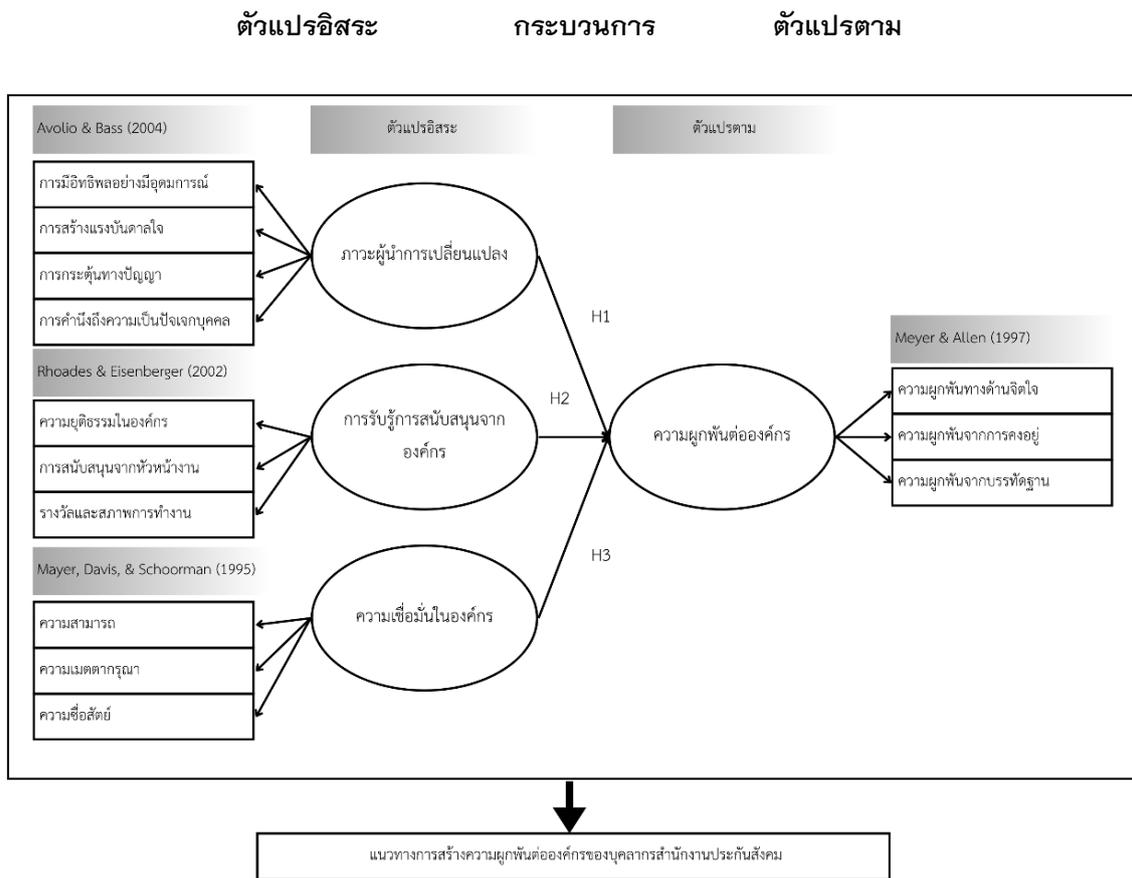
3. ความเชื่อมั่นในองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน แบบจำลองที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางที่สุดคือของ Mayer et al. (1995) ซึ่งนิยามความเชื่อมั่นว่าเป็นความเต็มใจของฝ่ายหนึ่งที่จะตกอยู่ในภาวะเปราะบางต่อการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งโดยตั้งอยู่บนความคาดหวังเชิงบวก ความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นปัจจัยตั้งต้นของความเชื่อมั่น และงานวิจัยของ Maneemas (2019) ชี้ให้เห็นบทบาทของความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาล การวิจัยนี้ใช้กรอบของ Mayer et al. (1995) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความสามารถ (Ability) คือการรับรู้ว่ามีทักษะและศักยภาพในการทำงานให้สำเร็จ 2) ความเมตตากรุณา (Benevolence) คือการรับรู้ว่ามีใจและความห่วงใยและใส่ใจในผลประโยชน์ของพนักงาน และ 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือการรับรู้ว่ามีหลักยึดมั่นในหลักการที่ยอมรับได้และมีความโปร่งใส

4. ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงสภาวะทางจิตวิทยาที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าจะอยู่ต่อหรือออกจากองค์กร การวิจัยนี้ใช้แบบจำลองสามองค์ประกอบ ของ Meyer and Allen (1997) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือความผูกพันเชิงอารมณ์ที่พนักงานต้องการจะอยู่ต่อ 2) ความผูกพันจากการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือการตระหนักถึงต้นทุนที่จะเกิดขึ้นหากลาออกทำให้พนักงานจำเป็นต้องอยู่ต่อ และ 3) ความผูกพันจากบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือความรู้สึกว่าเป็นภาระผูกพันหรือหน้าที่ทางศีลธรรมที่ควรจะต้องอยู่ต่อ

กล่าวโดยสรุปแนวคิดที่นำมาใช้ในบทความฉบับนี้ตัวแปรอิสระ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย ความยุติธรรมในองค์กร การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และรางวัลและสภาพการทำงาน 3) ความเชื่อมั่นใน ประกอบด้วย ความสามารถ ความเมตตากรุณา และความซื่อสัตย์ ตัวแปรตาม 1) ความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันจากการคงอยู่และ และความผูกพันจากบรรทัดฐาน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดโดยบูรณาการทฤษฎี กำหนดให้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Avolio & Bass, 2004), การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002), ความเชื่อมั่นในองค์กร (Mayer et al., 1995) ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ ส่งผลต่อ และความผูกพันในองค์กร (Meyer & Allen, 1997) เป็นตัวแปรตาม โดยมีสมมติฐานดังนี้ H1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพัน H2: การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพัน H3: ความเชื่อมั่นในองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพัน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผลสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Approach) โดยมีพื้นที่วิจัยคือ สำนักงานประกันสังคม สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง (สำนักงานประกันสังคม สำนักงานใหญ่) การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ บุคลากรสำนักงานประกันสังคม สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง (สำนักงานประกันสังคม สำนักงานใหญ่) จำนวน 1,218 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร จำนวน 273

คนที่ยินยอมโดยสมัครใจซึ่งได้มาจากการคำนวณขนาดตัวอย่างตามหลักการของ Hair et al. (2010) (13 ตัวแปรสังเกตได้  $\times$  20 = 260 คน) และเพิ่มอีกร้อยละ 5 เพื่อลดความคลาดเคลื่อน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนของหน่วยงานสังกัดส่วนกลาง 20 หน่วยงาน

หน่วยงาน	ประชากร (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	14	1.15	3
กลุ่มตรวจสอบภายใน	33	2.71	7
สำนักงานเลขานุการกรม	116	9.52	26
กองกฎหมาย	70	5.75	16
กองคลัง	57	4.68	13
กองนโยบายและแผนงาน	45	3.69	10
กองบริหารการเงินและการบัญชี	74	6.08	17
กองบริหารการลงทุน	138	11.33	31
กองบริหารทรัพยากรบุคคล	74	6.08	17
สำนักเงินสมทบ	53	4.35	12
สำนักจัดระบบบริการทางการแพทย์	78	6.4	17
สำนักตรวจสอบ	48	3.94	11
สำนักบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ	69	5.67	15
สำนักสิทธิประโยชน์	36	2.96	8
สำนักเสริมสร้างความมั่นคงแรงงานนอกระบบ	45	3.69	10
สำนักงานกองทุนเงินทดแทน	75	6.16	17
กองวิจัยและพัฒนา	25	2.05	6
ศูนย์สารสนเทศ	83	6.81	19
กองฝึกอบรม	33	2.71	7
กองบริหารจัดการเงินค้ำชำระ	52	4.27	12
<b>รวม</b>	<b>1,218</b>	<b>100</b>	<b>273</b>

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือ ผู้บริหารซึ่งสังกัดราชการส่วนกลาง จำนวนทั้งสิ้น 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ 1) เป็นข้าราชการระดับชำนาญการ 2) มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี และ 3) มีความสมัครใจในการให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด ได้แก่

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Likert scale) เครื่องมือนี้ได้ผ่านการตรวจสอบความสมเหตุสมผลเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00) และนำไปทดลอง (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีค่า  $\alpha = 0.845$ , การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS)  $\alpha = 0.828$ , ความเชื่อมั่นในองค์กร (OT)  $\alpha = 0.896$ , และความผูกพันต่อองค์กร (OC)  $\alpha = 0.853$

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรจากผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติเชิงอนุมาน วิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรม ADANGO ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสังเคราะห์แนวทางปฏิบัติ

## ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นไปตามหลักการ ของ Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) ในด้านระเบียบวิธีวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลด้วย PLS-SEM และ 2) แนวทางจากการสัมภาษณ์

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (ผลการวิเคราะห์ PLS-SEM)

ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.42

ตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) มีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.37

ตัวแปรความเชื่อมั่นในองค์กร (OT) มีอิทธิพลทางลบเล็กน้อยต่อตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร (OS) แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอิทธิพลเท่ากับ -0.05

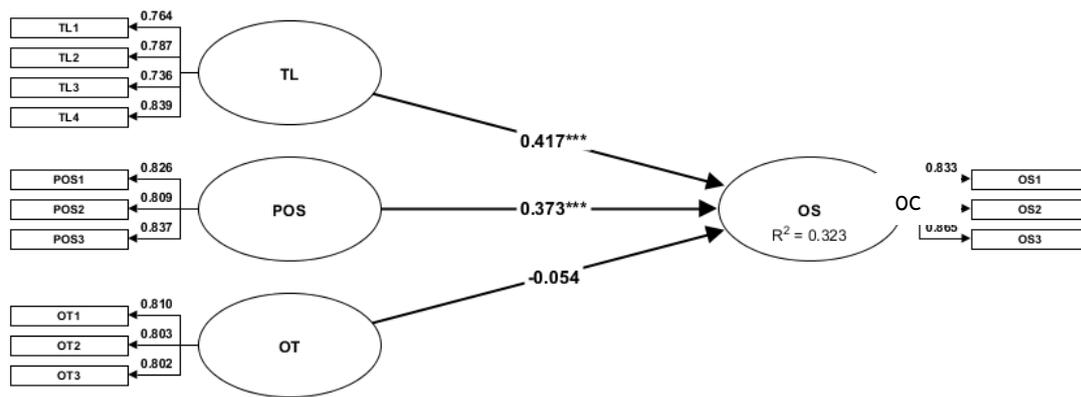
ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	130	47.62
หญิง	143	52.38
<b>รวม</b>	<b>273</b>	<b>100</b>
<b>อายุ</b>		
20-30 ปี	45	16.48
31-40 ปี	93	34.07
41-50 ปี	106	38.83
51-60 ปี	29	10.62
<b>รวม</b>	<b>273</b>	<b>100</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญา/เทียบเท่า	26	9.52
ปริญญาตรี	144	52.75
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	103	37.73
<b>รวม</b>	<b>273</b>	<b>100</b>
<b>ประเภทตำแหน่ง</b>		
ข้าราชการ	135	49.45
ลูกจ้างประจำ	28	10.26
พนักงานราชการ	32	11.72
พนักงานประกันสังคม	78	28.57
<b>รวม</b>	<b>273</b>	<b>100</b>
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	95	34.80
10-20 ปี	124	45.42
มากกว่า 20 ปี	54	19.78
<b>รวม</b>	<b>273</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ตัวแปรตาม	
	OC	
TL	0.42***	
POS	0.37***	
OT	-0.05	

หมายเหตุ \*\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001



หมายเหตุ \*\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, \*\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ภาพที่ 2 ตัวแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (PLS-SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (SRMR = 0.07 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ 0.08) และผลการทดสอบสมมติฐาน (ดังตารางที่ 1) พบว่า

สมมติฐานที่ 1 (H1) ได้รับการสนับสนุน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (beta = 0.417, p < .01)

สมมติฐานที่ 2 (H2) ได้รับการสนับสนุน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (beta = 0.373, p < .01)

สมมติฐานที่ 3 (H3) ไม่ได้รับการสนับสนุน ความเชื่อมั่นในองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (beta = -0.054, p = 0.33)

นอกจากนี้ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 0.323 สำหรับตัวแปรตาม

(ความผูกพันต่อองค์กร) จึงถือว่ามีอำนาจในการทำนายสูง (Substantial Predictive Power) ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ที่ดี ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988)

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐาน	เส้นทาง (Path)	สัมประสิทธิ์อิทธิพล ( $\beta$ )	ค่า p (p-value)	ผลการทดสอบ
H1	TL -> OC	0.417	0.00	สนับสนุน
H2	POS -> OC	0.373	0.00	สนับสนุน
H3	OT -> OC	-0.054	0.33	ไม่สนับสนุน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 คน ได้สังเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่สำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวทางสำคัญที่สุดคือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้บริหารต้องยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความยุติธรรม ควบคู่ไปกับการสร้างแรงบันดาลใจ ผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกแก่บุคลากร

2. แนวทางการสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร แนวทางที่ถูกเน้นย้ำคือการสร้างการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ครอบคลุม ด้านสุขภาพ, การพัฒนาความรู้ ความมั่นคง และการสร้าง การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ที่ชัดเจน เช่น การจัดหาทรัพยากรที่เพียงพอ การรับฟังปัญหา และการประเมินผลที่ยุติธรรม

3. แนวทางการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร แม้ผลเชิงปริมาณจะไม่พบอิทธิพลทางสถิติ แต่ผู้บริหารยังคงยืนยันว่าความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ โดยแนวทางคือ การบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด และสื่อสารที่ตรงไปตรงมา เพื่อลดความคลุมเครือและสร้างบรรยากาศของความเชื่อถือ

### อภิปรายผลการวิจัย

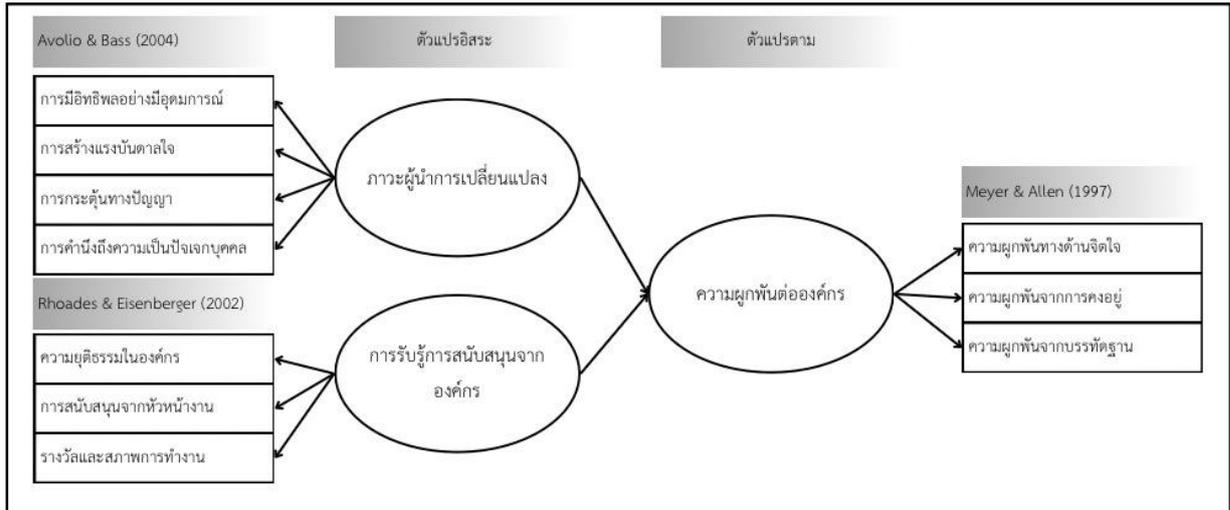
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) และงานวิจัยของ Jiatong et al. (2022) ที่ว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่าง จะสร้างความไว้วางใจและยกระดับผู้ตามให้เกิดความผูกพันทางจิตใจ (Affective Commitment) โดยมีกลไกสำคัญคือการสร้างความรู้สึกมี

ส่วนร่วม (Employee Engagement) ในขณะเดียวกัน อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุน (H2) สอดคล้องกับแนวคิดของ Rhoades and Eisenberger (2002) ที่กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุน เช่น สวัสดิการ ความยุติธรรม การสนับสนุนจากหัวหน้า พวกเขาจะตอบแทนองค์กรกลับด้วยความผูกพันที่สูงขึ้น

ประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งคือ ความเชื่อมั่นในองค์กรไม่ส่งผลต่อความผูกพัน ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีทั่วไป แต่สอดคล้องกับ ความผูกพันในบริบทภาครัฐ ตามงานวิจัยของ Boukamcha (2022) และ Freire and Azevedo (2023) ที่พบว่าบุคลากรภาครัฐมักมีระดับ ความผูกพันแบบต่อเนื่องสูงที่สุด เนื่องจากปัจจัยด้านความมั่นคงในงานซึ่งทำหน้าที่เป็นยึดเหนี่ยวบุคลากรไว้ สอดคล้องกับ Rodoplu Şahin et al. (2023) ที่อธิบายว่าในสถานะที่ปัจจัยพื้นฐานที่มีรับประกันความมั่นคงสูง ปัจจัยด้านความเชื่อมั่น จะถูกลดทอนความสำคัญลง เนื่องจากบุคลากรมีความเสี่ยงในการสูญเสียงานต่ำอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องอาศัยความเชื่อมั่นเป็นที่พึ่งทางใจในการตัดสินใจคงอยู่ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยฉบับนี้เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จึงเป็นตำแหน่งงานที่มีความมั่นคงในอาชีพสูง ความมั่นคงนี้เองเป็นปัจจัยผลักดันหลักที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร โดยเฉพาะความผูกพันจากการคงอยู่ ซึ่งมีน้ำหนักเหนือกว่าความสำคัญของความเชื่อมั่นในองค์กร ข้อมูลจากรายงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานประกันสังคม (2567) ระบุว่าสัดส่วนข้าราชการและพนักงานประกันสังคมใน สปส. รวมกันมากกว่าร้อยละ 75 ของบุคลากรทั้งหมด การมีสัดส่วนบุคลากรที่มีความมั่นคงทางอาชีพสูงเช่นนี้ ทำให้ระดับความผูกพันจากการคงอยู่สูงอยู่แล้วโดยธรรมชาติ จึงเป็นสาเหตุให้ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นไม่แสดงอิทธิพลต่อความผูกพันในเชิงสถิติได้อย่างชัดเจน

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ผลการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยยืนยันและขยายความผลเชิงปริมาณได้อย่างชัดเจน แนวทางที่ได้จากการสังเคราะห์ เช่น การเป็นแบบอย่าง การสื่อสาร วิสัยทัศน์ ความยุติธรรม และการให้รางวัล สอดคล้องโดยตรงกับองค์ประกอบทางทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้ในบริบทภาครัฐที่มีความซับซ้อน แต่การประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและการสนับสนุนจากองค์กรยังคงเป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการเน้นย้ำในสิ่งที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้โดยตรง เช่น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของตนเอง และการสร้างระบบสนับสนุนที่เป็นธรรม เพื่อสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่อธิบายกลไกการเกิดความผูกพันในบริบทเฉพาะของสำนักงานประกันสังคม (สปส.) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะขององค์กรภาครัฐที่มีความมั่นคงสูง โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม เป็นผลมาจากกลไกคู่ขนานสองเส้นทางที่ทำงานพร้อมกัน ดังแผนภาพที่ 3 องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันของบุคลากร สปส. ไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของสองกลไกที่แตกต่างกันกลไกทางจิตใจเป็นกลไกที่สร้างได้และเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความผูกพันที่แท้จริง ผลการวิจัยยืนยันว่ากลไกนี้ถูกขับเคลื่อนโดยตรงจากปัจจัยผู้บริหารที่สามารถจัดการได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด โดยเฉพาะการที่ผู้นำแสดงถึงการกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ปัจจัยทั้งสองนี้ส่งผลโดยตรงต่อการสร้าง ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ซึ่งเป็นด้านที่บุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด

กลไกเชิงโครงสร้าง เป็นกลไกที่เกี่ยวกับการเป็นอยู่และสะท้อนบริบทเฉพาะขององค์กรจำเป็นต้องอยู่ กลไกนี้ถูกขับเคลื่อนด้วยปัจจัยแวดล้อม ได้แก่ บริบทภาครัฐและความมั่นคงในอาชีพกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ซึ่งมีลักษณะเด่นคือความมั่นคงในอาชีพที่สูง ปัจจัยนี้ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความผูกพันจากการคงอยู่ (Continuance Commitment) ซึ่งผลการวิจัยยืนยันว่ามีค่าเฉลี่ยสูงมากเช่นกัน เกือบเทียบเท่าความผูกพันทางด้านจิตใจ

องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นได้ว่า การที่องค์กรจะสร้างความผูกพันให้บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สามารถพึ่งพากลไกเชิงโครงสร้าง ความมั่นคง เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมุ่งเน้นการสร้างกลไกทางจิตใจผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำ และการสร้างการสนับสนุนอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความรู้สึกรักที่อยากอยู่กับองค์กร ให้เกิดขึ้นควบคู่ไปกับความรู้สึกรักจำเป็นต้องอยู่

## สรุป

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลและแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สปส. โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ 273 คน และเชิงคุณภาพ 5 คน ผลการวิเคราะห์ PLS-SEM พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันได้ร้อยละ 32.28 อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบที่สำคัญคือ ความเชื่อมั่นในองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอภิปรายได้ว่าอาจเป็นผลมาจากเฉพาะบริบทขององค์กรภาครัฐที่มีความมั่นคงในอาชีพสูง ทำให้บุคลากรมีระดับความผูกพันจากการคงอยู่ (Continuance Commitment) สูงอยู่แล้ว ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นจึงถูกลดทอนอิทธิพลลง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพได้ยืนยันแนวทางปฏิบัติที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ การเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างการสนับสนุนที่เป็นรูปธรรมจากองค์กร ความยุติธรรม สวัสดิการ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ของบุคลากร

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เป็นปัจจัยวิกฤตที่มีอิทธิพลต่อความผูกพัน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงลึก สำนักงานประกันสังคม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะทักษะด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล รวมถึงเน้นย้ำให้ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์เพื่อครองใจบุคลากรตามผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การสร้างระบบสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม องค์กรควรเร่งสร้างการรับรู้การสนับสนุนที่จับต้องได้ โดยเน้นความยุติธรรมในการประเมินผล การให้รางวัลและสวัสดิการที่ครอบคลุม และส่งเสริมการสนับสนุนจากหัวหน้างานอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความรู้สึกรักที่อยากอยู่กับองค์กรดูแลและใส่ใจ

การฟื้นฟูความเชื่อมั่น แม้ความเชื่อมั่นจะไม่พบอิทธิพลทางสถิติ แต่ผู้บริหารยังคงต้องดำเนินนโยบายที่ โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการรักษาภาพลักษณ์และความศรัทธาในระยะยาว

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเปรียบเทียบและขยายผล ควรนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ใน สปส. และขยายการศึกษาไปยังหน่วยงานภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านบริบทองค์กร วัฒนธรรม และรูปแบบการบริหาร

การศึกษาปัจจัยแวดล้อมอื่น ควรศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีอิทธิพล เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน สมดุลชีวิตและการทำงาน หรือแรงจูงใจ เพื่อให้เข้าใจมิติของความผูกพันที่รอบด้านยิ่งขึ้น

การเจาะลึกกลไกความเชื่อมั่น ควรศึกษาเชิงลึกเพื่อทำความเข้าใจกระบวนการหรือเงื่อนไขที่ทำให้ความเชื่อมั่นส่งผล (หรือไม่ส่งผล) ต่อความผูกพัน และค้นหาวิธีการนำไปสู่ความผูกพันได้อย่างยั่งยืนในบริบทที่แตกต่างกัน

## References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology.
- Boukamcha, F. (2023). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1987–2013. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2866>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Freire, C., & Azevedo, A. (2024). Look before you leap: Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(3), 639–658. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0072>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Maneemas, M. (2019). *Public trust in good governance administration of government agencies in a multicultural society of the southern border: A case study of Narathiwat Province*. PSU Knowledge Bank.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE.
- Pimpakarn, S. (2023). *Transformational leadership affecting organizational commitment of personnel in Regional Revenue Office 1*. Ramkhamhaeng University Repository.
- Rakcharoen, C. (2023). *The influence of perceived organizational and supervisor support and organizational commitment on role performance of employees in a Regional Revenue Office*. Silpakorn University Repository.
- 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>
- Rodoplu Şahin, D., Aslan, M., & Cingöz, K. N. (2023). The effect of job insecurity on organizational trust during the COVID–19 pandemic: Evidence from the aviation sector. *Economics and Sociology, 16*(3), 163–177. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/9>