

อิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์การ
ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ:
กรณีศึกษา บริษัทเดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

The Influence of Cultural Intelligence (CQ) and Organizational Culture on
Organizational Commitment Among Thai Employees in Multinational
Corporations (MNCs): A Case Study of Delta Electronics (Thailand) Public
Company Limited

อภิญญา สามารถกุล¹ / ฐิติมา ไชยะกุล²
Apinya Samartkul / Thitima Chaiyakul

¹* คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

อีเมล : missapinya16@gmail.com

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Management Sciences, Kasetsart University

อีเมล : thitima.c@ku.th

DOI: <http://doi.org/10.14456/jhusoc.2026.4>

Received: 3 April 2026 ; Revised: 24 April 2026 ; Accepted: 27 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัท เดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประชากรเป็นพนักงานสัญชาติไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทเดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยใช้รูปแบบการสุ่มแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงลำดับขั้น โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2) วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความ

¹ Corresponding* author E-mail: missapinya16@gmail.com

ฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ทั้งความฉลาดทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นปัจจัยระดับบุคคล และวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเชิงค่านิยมระดับองค์กร ต่างมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรข้ามชาติที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมีแนวโน้มช่วยเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้สูงขึ้นตามไปด้วย

คำสำคัญ : ความฉลาดทางวัฒนธรรม, วัฒนธรรมองค์กร, ความผูกพันต่อองค์กร, องค์กรข้ามชาติ

Abstract

This research aims to: (1) examine the influence of cultural intelligence and organizational culture on organizational commitment among Thai employees in multinational corporations, using Delta Electronics (Thailand) Public Company Limited as a case study; and (2) investigate the role of organizational culture as a moderating variable in the relationship between cultural intelligence and organizational commitment among Thai employees in multinational corporations, specifically in the case of Delta Electronics (Thailand) Public Company Limited. The population consisted of Thai employees working at Delta Electronics. A sample of 385 respondents was selected using convenience sampling. The research instrument was a questionnaire. This study employed a quantitative research approach. The statistical methods used included frequency, percentage, mean, standard deviation, multiple regression analysis, and hierarchical regression analysis, with the level of statistical significance set at .01. The results revealed that: (1) cultural intelligence and organizational culture had a statistically significant positive influence on organizational commitment among Thai employees in multinational organizations at the .001 significance level; and (2) organizational culture played a moderating role in the relationship between cultural intelligence and organizational commitment among Thai employees in multinational organizations. The findings indicate that both cultural intelligence, as an individual-level factor, and organizational culture, as a value-based organizational factor, play important roles in enhancing organizational commitment, particularly in multinational contexts characterized by cultural diversity. Moreover, a participative organizational culture tends to enhance employee commitment within multinational organizations.

Keywords: Cultural Intelligence (CQ), Organizational Culture, Organizational, Commitment and Multinational Corporations (MNCs)

บทนำ

ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่สำคัญของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีขั้นสูงในระดับภูมิภาค ทำให้องค์กรข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศต้องบริหารจัดการบุคลากรที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะบริษัท Delta Electronics (Thailand) Public Company Limited ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ในไต้หวันและใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตหลัก (Delta Annual Report, 2024) ลักษณะการทำงานขององค์กรจึงเป็นพหุวัฒนธรรมที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารชาวไต้หวันและพนักงานชาวไทย ซึ่งสะท้อนความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่สำคัญ โดยเฉพาะระหว่างวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมที่อาศัยบริบทในการสื่อสารสูง (High-context) ของไทย และลักษณะการสื่อสารที่ค่อนข้างตรงและเป็นระบบมากกว่าของไต้หวัน ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร และความสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากรายงานประจำปี พบว่าพนักงานของบริษัทเดลต้า มีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับสูงถึง 32.9% (ปี 2023) จึงมีความเหมาะสมในการศึกษาประเด็นด้านความผูกพันต่อองค์กร

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะให้ความสำคัญกับความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) และความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังมีข้อจำกัดในการศึกษาบริบทเฉพาะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารชาวไต้หวันและพนักงานชาวไทยในองค์กรข้ามชาติ ซึ่งเป็นบริบทที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจที่ชัดเจน ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ (research gap) โดยวิเคราะห์อิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมและบริบทวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวไทยในองค์กรข้ามชาติสัญชาติไต้หวัน เพื่อขยายความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในบริบทพหุวัฒนธรรม

แนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรมได้รับการพัฒนาโดย Earley และ Ang (2007) ซึ่งอธิบายว่าความสามารถของบุคคลในการปรับตัวและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรข้ามชาติ ขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Denison (1990) ซึ่งประกอบด้วยมิติด้านพันธกิจ การมีส่วนร่วม ความสอดคล้อง และความสามารถในการปรับตัว ก็มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและค่านิยมของบุคลากรในองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านอารมณ์ ด้านต้นทุนที่ต้องเสีย และด้านความผูกพันตามหน้าที่ ซึ่งล้วนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจคงอยู่ในองค์กร การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในบริบทองค์กรข้ามชาติในประเทศไทยดังกรณีศึกษาบริษัทเดลต้าอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ สมชาย วงศ์วิวัฒน์ และสุดาพร พัฒนากุล (2566) พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกับระดับความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ที่สูงของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในมิติความผูกพันเชิงอารมณ์และความผูกพันตามหน้าที่ ในขณะเดียวกัน Shariat Nejad, Sepahvand และ Salehabadi (2025) ชี้ให้เห็นว่า เมื่อพนักงานมีระดับ CQ ต่ำร่วมกับวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน จะก่อให้เกิดบรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ ส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

จากหลักฐานดังกล่าว สามารถอภิปรายเชิงทฤษฎีได้ว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) ซึ่งเป็นปัจจัยระดับบุคคล (individual-level factor) และวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ซึ่งเป็นปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม (contextual-level factor) ไม่ควรถูกพิจารณาแยกจากกัน เนื่องจากพฤติกรรมการทำงานในบริบทวัฒนธรรมเกิดจาก “ปฏิสัมพันธ์” ระหว่างความสามารถของบุคคลในการปรับตัวทางวัฒนธรรม กับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร กล่าวคือ CQ อาจไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่หากอยู่ในวัฒนธรรมองค์การที่ไม่สนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอาจเพิ่มประสิทธิผลของ CQ ในการสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การผสมผสานของสองปัจจัยนี้จึงมีศักยภาพในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าการพิจารณาเพียงตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง

ดังนั้น การศึกษานี้จึงเสนอกรอบแนวคิดที่ว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ตามแนวคิดของ Ang et al. (2007) และวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Denison (1990) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริบทวัฒนธรรม พร้อมทั้งเพิ่มการทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อพิจารณาว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้มากขึ้นหรือไม่ ภายใต้ระดับความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

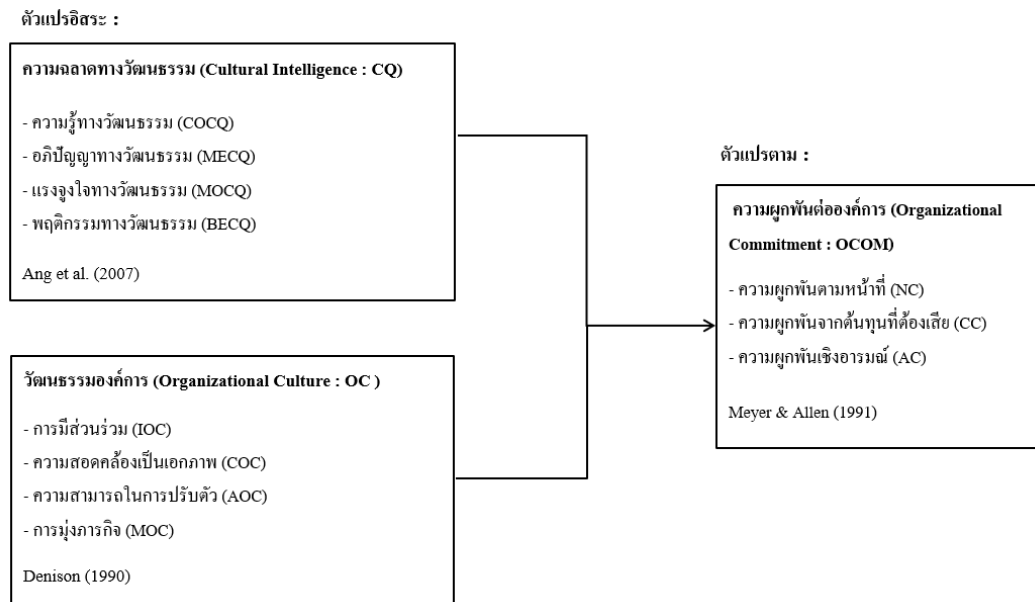
วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเดลต้า อิเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาบทบาทของวัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเดลต้า อิเล็คโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาพ 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญญาชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสัญญาชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัทเดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการสุ่มแบบสะดวก (Convenience Sampling) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในช่วงเวลาเดียว (Cross-sectional Study)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือพนักงานสัญญาชาติไทยที่ปฏิบัติงานในบริษัทเดลต้า อีเลคโทรนิคส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) รวม 28,290 คน (Delta Annual Report 2024) แต่เนื่องจากประชากรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและในจำนวนนี้เป็นผลรวมทั้งพนักงานชาวไทยและชาวต่างชาติซึ่งตาม

วัตถุประสงค์ต้องการศึกษาเฉพาะพนักงานสาธารณสุขไทยเท่านั้น จึงใช้สูตรไม่ทราบประชากรโดยคำนวณตามสูตรของ Cochran (1977) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) แบบสอบถามครอบคลุมตัวแปรหลัก 3 ด้าน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความฉลาดทางวัฒนธรรมจำนวน 20 ข้อ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การจำนวน 20 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การจำนวน 15 ข้อ แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 0.95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.50 นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการทดสอบนำร่อง (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และมีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยในแต่ละตัวแปรอยู่ในระดับสูง โดยความฉลาดทางวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ย Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.875 วัฒนธรรมองค์การเท่ากับ 0.874 และความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.874 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บข้อมูลจริงผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 402 ชุด จากการตอบแบบสอบถามผ่าน google form ที่ได้กระจายไปยังช่องทางกลุ่มไลน์ กลุ่มเฟสบุ๊ค ของพนักงาน ซึ่งมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่คำนวณได้ และได้นำมาตัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ (Missing) เหลือแบบสอบถามที่สามารถใช้ได้ทั้งสิ้น 385 ชุด จึงถือว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับของตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ จากนั้นจึงทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสำหรับสมมติฐานหลัก และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงลำดับขั้น (Hierarchical Multiple Regression) โดยสร้างตัวแปรปฏิสัมพันธ์แบบ Mean-centered เพื่อตรวจสอบบทบาทเชิงกำกับของวัฒนธรรมองค์การต่อความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์การมีต่อความผูกพันต่อองค์การ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงลำดับขั้น เพื่อทดสอบอิทธิพลร่วมระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมองค์การ ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยกำหนดให้ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรตาม

ก่อนดำเนินการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอย เพื่อประเมินความเหมาะสมของข้อมูล ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าคลาดเคลื่อนมีการแจกแจงใกล้เคียงแบบปกติจากการพิจารณา Histogram และ Normal P-P Plot ขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ได้แก่

ความคลาดทางวัฒนธรรม (CQ) และวัฒนธรรมองค์การ (OC) กับตัวแปรตามมีลักษณะเป็นเชิงเส้น ไม่พบปัญหาความสัมพันธ์ซ้ำซ้อนของตัวแปรอิสระ โดยค่า VIF อยู่ระหว่าง 3.51–3.54 และค่า Tolerance อยู่ระหว่าง 0.282–0.285 การกระจายตัวของข้อมูลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และไม่พบรูปแบบผิดปกติ ค่าคลาดเคลื่อนมีความเป็นอิสระต่อกัน โดยมีค่า Durbin–Watson เท่ากับ 1.26 ซึ่งอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้

ตาราง 1

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	CQ	OC	CQxOC	OCOM
ความคลาดทางวัฒนธรรม (CQ)	1	.845***	.217***	.801***
วัฒนธรรมองค์การ (OC)		1	.195***	.815***
ปฏิสัมพันธ์ความคลาดทางวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์การ (CQxOC)			1	.269***
ความผูกพันต่อองค์การ (OCOM)				1

*** $p < .001$.

จากตาราง 1 ในด้านการตรวจสอบปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่าไม่มีความเสี่ยงของ Multicollinearity ในระดับรุนแรง เนื่องจากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมดมีค่าไม่เกิน .90 ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) อีกทั้งค่า Durbin–Watson เท่ากับ 1.26 ซึ่งอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่าข้อมูลไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ของค่าความคลาดเคลื่อน และเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่าง CQ และ OC จะอยู่ในระดับสูงมาก ($r = .845$) ซึ่งอาจสะท้อนถึงความเป็นไปได้ของความซ้ำซ้อนเชิงโครงสร้างของตัวแปร แต่ยังไม่ถึงระดับที่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity อย่างรุนแรง ตามเกณฑ์ทางสถิติของ Gujarati (2003) ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการควบคุมผลกระทบดังกล่าวโดยใช้วิธีการปรับค่าเฉลี่ย (mean centering) ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของค่าประมาณและลดปัญหาความสัมพันธ์ร่วมของตัวแปร โดยสรุป ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ จึงมีความเหมาะสมสำหรับการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนถัดไป ดังตาราง 2

ตาราง 2

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้นเพื่อทดสอบอิทธิพลร่วมของวัฒนธรรมองค์การและความฉลาดทางวัฒนธรรม ต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCOM)

Model	ตัวแปร	B	SE	β	t	Sig.
Model 1 (Main Effects)	ค่าคงที่	3.201***	.019	–	169.316	< .001
	ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ)	.456***	.046	.469	9.718	< .001
	วัฒนธรรมองค์การ (OC)	.418***	.049	.392	7.974	< .001
Model 2 (Interaction)	ค่าคงที่	3.170***	.019	–	169.316	< .001
	ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ)	.448***	.046	.469	9.718	< .001
	วัฒนธรรมองค์การ (OC)	.388***	.049	.392	7.974	< .001
	ปฏิสัมพันธ์ (CQxOC)	.088**	.029	.085	2.986	.003
Model 1 (CQ, OC)		$R^2 = .748$, $F = 565.741$, $p < .001$				
Model 2 (CQ, OC, CQxOC)		$R^2 = .754$, $\Delta R^2 = .006$, $F \text{ Change} = 161.588^*$, $p < .001$				

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบลำดับขั้น (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อทดสอบอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) รวมถึงบทบาทของตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (CQxOC) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OCOM) สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

โมเดลที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) และวัฒนธรรมองค์การ (OC) พบว่า โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($F = 565.741$, $p < .001$) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 74.8 ($R^2 = .748$) ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณา รายตัวแปร พบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรม (CQ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .469$, $t = 9.718$, $p < .001$) วัฒนธรรมองค์การ (OC) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($\beta = .392$, $t = 7.974$, $p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ในโมเดลที่ 2 (Interaction Model) เมื่อเพิ่มตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การ (CQxOC) ซึ่งได้จากการปรับค่าแบบ Mean-Centering ลงในโมเดลที่ 2 พบว่า โมเดลโดยรวมยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 75.4 ($R^2 = .754$) โดยค่า $\Delta R^2 = .006$ แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มตัวแปร

ปฏิสัมพันธ์ช่วยเพิ่มอำนาจในการอธิบายโมเดลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (F Change = 161.588, $p < .001$)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย พบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ ($CQ \times OC$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($\beta = .085$, $t = 2.986$, $p = .003$) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับ (Moderating Variable) ที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาอิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ และอิทธิพลเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของพนักงานสัญชาติไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษา บริษัทเตลต้า อีเลคโทรนิคส์ ประเทศไทย (จำกัด) มหาชน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความฉลาดทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางทุกมิติ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาองค์กร ทั้งในด้านการเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะทางวัฒนธรรม การปรับปรุงระบบและบรรยากาศการทำงาน และการส่งเสริมความผูกพันของพนักงานให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนมากยิ่งขึ้นในอนาคต

อิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันต่อองค์กร
ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรในบริบทขององค์กรข้ามชาติเป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับบุคคลและปัจจัยระดับองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยความฉลาดทางวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ในฐานะความสามารถของบุคคลในการรับรู้ ทำความเข้าใจ และปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ทำงานร่วมกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture: OC) ซึ่งเป็นระบบค่านิยมและบรรทัดฐานที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กร ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมสูง ทั้งนี้ การมีระดับ CQ ที่เหมาะสมควบคู่กับวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม การสื่อสารแบบเปิด และการยอมรับความแตกต่าง จะนำไปสู่การก่อรูปของความสัมพันธ์เชิงบวก ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

ในเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ทั้งความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผลดังกล่าวสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Earley และ Ang (2003) ที่อธิบายบทบาทของ CQ ในการเพิ่มประสิทธิผลของการทำงานในบริบทพหุวัฒนธรรม และแนวคิดของ Denison (1990) ที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของวัฒนธรรมองค์การในการหล่อหลอมพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟิริสตู

พันละเกตุ (2564) ซึ่งพบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยยกระดับประสิทธิภาพการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม อันนำไปสู่ความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร รวมถึงข้อค้นพบของ หัสสบดี เทียมทรัพย์ (2562) และ E-Vahdati et al. (2023) ที่เน้นย้ำว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการลดช่องว่างทางวัฒนธรรมและส่งเสริมความเข้าใจร่วมกันในองค์กรข้ามชาติ

โดยสรุป ผลการวิจัยนี้เน้นย้ำว่าการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในบริบทพหุวัฒนธรรมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลด้านความฉลาดทางวัฒนธรรมควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและเอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรในระยะยาว

บทบาทตัวแปรกำกับของวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Alvi et al., 2014 ที่ระบุว่า แม้ปัจจัยกระตุ้นภายนอกจะดี แต่ถ้าวัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุน อิทธิพลที่จะส่งไปถึงความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลง อย่างไรก็ตาม ในส่วนของอิทธิพลกำกับ (Moderating Effect) พบว่ามีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ขนาดของอิทธิพลดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งสะท้อนว่าบทบาทของตัวแปรกำกับมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในเชิงปฏิบัติค่อนข้างจำกัด กล่าวคือ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะสามารถเสริมแรงหรือปรับระดับความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมกับความผูกพันต่อองค์กรได้ แต่ผลกระทบที่เพิ่มขึ้นมีเพียงเล็กน้อย ดังนั้น ในเชิงการนำไปใช้ องค์กรอาจไม่สามารถพึ่งพาปฏิสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองเพียงอย่างเดียวในการเพิ่มความผูกพันของพนักงานได้ แต่ควรพิจารณาปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร หรือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวยังคงมีคุณค่าในเชิงทฤษฎี เนื่องจากช่วยยืนยันการมีอยู่ของบทบาทตัวแปรกำกับ แม้จะมีขนาดอิทธิพลในระดับต่ำก็ตาม ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่าในกลุ่มตัวอย่างนี้ อิทธิพลของความฉลาดทางวัฒนธรรมที่มีต่อความผูกพันนั้นค่อนข้างมีความมั่นคงด้วยตัวเอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับสภาพวัฒนธรรมองค์กรมากนัก แต่หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ผลของความฉลาดทางวัฒนธรรมต่อความผูกพันของพนักงานจะเพิ่มสูงขึ้น

ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดความฉลาดทางวัฒนธรรมที่อธิบายว่าบุคคลที่มีความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่มองว่า ค่านิยม ความเชื่อ และบรรยากาศในองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน ที่สำคัญ ผลการค้นพบเกี่ยวกับอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยขยายองค์ความรู้เดิม โดยแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงตัวแปรอิสระเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางวัฒนธรรมและความผูกพันต่อองค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในบริบทขององค์กรข้ามชาติในประเทศไทย ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารต่างชาติและพนักงานชาวไทย

ข้อเสนอแนะ

องค์การควรกำหนดนโยบายพัฒนาความฉลาดทางวัฒนธรรมของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมุ่งเสริมสร้างทั้งด้านความรู้ แรงจูงใจ และพฤติกรรมผ่านกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น การพี่เลี้ยงข้ามวัฒนธรรม (Cross-cultural Mentoring) การทำงานร่วมกับทีมต่างประเทศในรูปแบบโครงการแลกเปลี่ยนเสมือนจริง (Virtual Exchange Programs) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยกรณีศึกษาและสถานการณ์จำลอง รวมถึงกิจกรรมสะท้อนการเรียนรู้ภายในทีม ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานในสภาพแวดล้อมพหุวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบว่าความฉลาดทางวัฒนธรรมและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง การศึกษาในอนาคตควรพิจารณาใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวในเชิงลึก โดยเฉพาะการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับพนักงานในองค์กรข้ามชาติ

เอกสารอ้างอิง

- พิธีษฐ พันละเกตุ. (2564). *ความพึงพอใจในการสื่อสารกับความฉลาดทางวัฒนธรรมของพนักงานองค์กรข้ามชาติ: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทดีแคทลอน (ประเทศไทย) จำกัด* [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2021/TU_2021_6307011301_15828_21431.pdf
- สมชาย วงศ์วิวัฒน์ และสุตาพร พัฒนากุล. (2566). วัฒนธรรมองค์การและความฉลาดทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(2), 45–60.
- หัสสบดี เทียมทรัพย์. (2562). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิต. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์*, 12(2), 45–60.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (Eds.). (2007). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M.E. Sharpe.
- Alvi, A. K., Abbasi, A. S., Haider, R., & Ahmed, A. A. (2014). Relationship of organizational culture and organizational commitment with employees' job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30–39.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Delta Electronics (Thailand) Public Company Limited. (2024). *Annual report 2024*. <https://www.deltathailand.com/en/pdf/ir/annual-report>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

E-Vahdati, S., Zulkifli, N., & Yusoff, R. M. (2023). The influence of organizational culture on employee commitment in multicultural organizations. *Sustainability*, 15(5), Article 4123. <https://doi.org/10.3390/su15054123>

Gujarati, D. N. (2003). *Basic econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (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)

Shariat Nejad, A., Sepahvand, R., & Salehabadi, S. (2025). Emergence of exploitative leadership: The moderating roles of organizational culture and cultural intelligence on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(1), 45–62.