# อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง

# THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN INTEGRATED MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE MEDIATING ROLES OF QUALITY OF WORK LIFE AND ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG PERSONNEL AT RAJABHAT UNIVERSITIES IN CENTRAL REGION OF THAILAND

**อังคณา อุดมพันธ์**
Angkana Udompan
**คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี**
Faculty of Humanities and Social Sciences, Thepsatri Rajabhat University
Corresponding Author E-mail angkana.u@lawasri.tru.ac.th
**Received** April 16, 2026; **Revised** June 23, 2026; **Accepted** July 29, 2026

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลาง ในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคกลาง การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 382 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมด้วยเทคนิค Bootstrapping ผ่าน PROCESS Macro ของ Hayes

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลางมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการ คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยความผูกพันต่อองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์การ ($\beta$ = .500, $p < .001$) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ ($\beta$ = .312, $p < .001$) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการไม่ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ แต่ส่งผลทางอ้อมผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 68.40 ($R^2$ = .684)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็นปัจจัยกำหนดสภาพแวดล้อมองค์การโดยส่งอิทธิพลต่อทัศนคติและความผูกพันของบุคลากรผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การมากกว่าการส่งผลโดยตรง ทั้งนี้ ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและการพัฒนาองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ, คุณภาพชีวิตในการทำงาน, วัฒนธรรมองค์การ, ความผูกพันต่อองค์การ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

## Abstract

This research aimed to examine the influence of transformational leadership in integrated management on organizational commitment, with quality of work life (QWL) and organizational culture functioning as mediating variables in Rajabhat universities located in the central region of Thailand. A quantitative survey research design was employed. Data were collected from 382 academic and academic support personnel using stratified random sampling. The research instrument consisted of a five-point Likert scale questionnaire that demonstrated satisfactory content validity and high reliability across all constructs. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation coefficients, multiple regression analysis, and mediation analysis employing Bootstrapping techniques through Hayes' PROCESS Macro.

The findings revealed that transformational leadership, quality of work life, organizational culture, and organizational commitment were all perceived at high levels, which organizational commitment obtained the highest mean score. Correlation analysis further indicated that all variables were positively associated with organizational commitment at a statistically significant level. The results of the multiple regression analysis showed that quality of work life exerted the strongest influence on organizational commitment ($\beta$ = .500, $p < .001$), followed by organizational culture ($\beta$ = .312, $p < .001$). In contrast, transformational leadership did not directly influence organizational commitment; instead, it exerted an indirect effect through quality of work life and organizational culture. Furthermore, the proposed model explained 68.40% of the variance in organizational commitment ($R^2$ = .684).

The study indicated that leadership serves as an organizational context-setting mechanism that shapes employees' perceptions of work environments and organizational values, thereby influencing organizational commitment through structural and cultural dimensions rather than through direct influence alone. The findings further suggested that quality of work life and organizational culture function as critical mediating factors linking leadership practices to employees' long-term commitment toward the

organization. These findings contribute to the integration of leadership and organizational behavior theories and provide practical implications for human resource management and sustainable organizational development in higher education institutions.

**Keywords**: Transformational leadership, quality of work life, organizational culture, organizational commitment, Rajabhat universities

## บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลางเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการขยายระบบพนักงานมหาวิทยาลัย ได้ส่งผลต่อความมั่นคงในอาชีพ ความก้าวหน้าในสายงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในระยะยาว (Bass & Riggio, 2006; Wang et al., 2011)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการได้รับการยอมรับว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลขององค์การและพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากร เนื่องจากผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน คุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการรับรู้ ความพึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขันและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Sirgy et al., 2001; Schein & Schein, 2017)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การไว้อย่างกว้างขวาง แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรายคู่ เช่น ภาวะผู้นำกับความผูกพัน หรือคุณภาพชีวิตในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยยังขาดการอธิบายบทบาทของคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การในฐานะตัวแปรสื่อกลางที่เชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉพาะในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง ซึ่งมีสภาพแวดล้อมองค์การและพันธกิจเฉพาะด้านการพัฒนาท้องถิ่น (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566)

การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการแบบองค์รวมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยมีคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลาง ผ่านการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมด้วยเทคนิค Bootstrapping และ PROCESS Macro ของ Hayes เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ผลการวิจัยคาดว่า จะช่วยขยายองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำและพฤติกรรมองค์การในบริบทสถาบันอุดมศึกษาไทย รวมทั้งสามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระยะยาว

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง ตามการรับรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง
2. เพื่อประเมินระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง
3. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง

## สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 2 คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการกับความผูกพันต่อองค์การ

สมมติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการกับความผูกพันต่อองค์การ

## การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำในการยกระดับแรงจูงใจ พัฒนาศักยภาพ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในระยะยาว (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006)

คุณภาพชีวิตในการทำงานสะท้อนการรับรู้ของบุคลากรต่อความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมการทำงาน ทั้งในด้านความมั่นคง ความเป็นธรรม และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานในระยะยาว (Walton, 1973; Sirgy et al., 2001)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การ Schein and Schein (2017) อธิบายว่าเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและแบบแผนการปฏิบัติที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ขณะที่ Cameron and Quinn (2011) เสนอกรอบ Competing Values Framework เพื่ออธิบายลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันและผลต่อการบริหารองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนบุคลากรจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันและความร่วมมือภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความผูกพันต่อองค์การสะท้อนความสัมพันธ์เชิงจิตวิทยาระหว่างบุคลากรกับองค์การทั้งในด้านความรู้สึกผูกพัน ความตั้งใจคงอยู่ และการยอมรับค่านิยมร่วมขององค์การ (Meyer & Allen., 1991)

งานวิจัยร่วมสมัยชี้ว่า ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ชี้ให้เห็นว่ามิติของ Quality of Work Life (QWL) เช่น ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อม ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันและ

การรักษาบุคลากรสายวิชาการให้อยู่กับสถาบัน โดยมีเรื่องการสนับสนุนจากองค์กรช่วยส่งผ่าน (Mediate) เพื่อลดอัตราการลาออก (Turnover Intention) (Zeng et al., 2025)

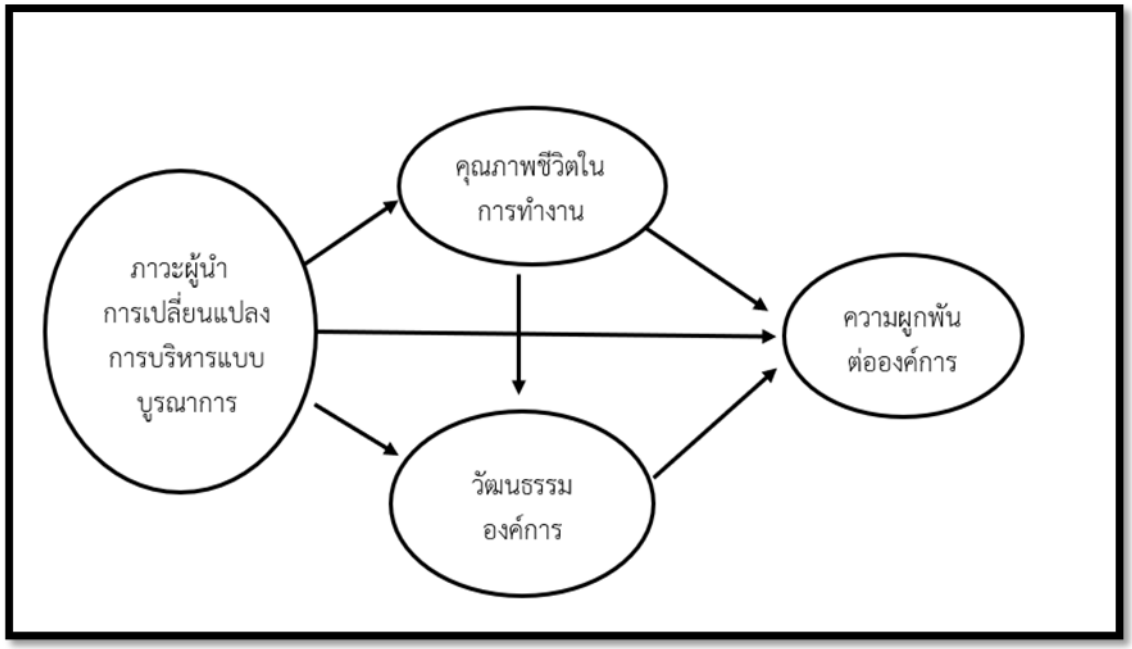
อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ายังขาดการศึกษาแบบบูรณาการที่อธิบายเส้นทางอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะการทดสอบบทบาทของตัวแปรสื่อกลางผ่านการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของตัวแปรในบริบทสถาบันอุดมศึกษา ด้วยการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาไทย และสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้อย่างชัดเจน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัยที่บูรณาการทฤษฎีจากหลายสาขา ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัยนี้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการของ Bass and Riggio (2006) แนวคิดคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1973) และ Sirgy et al. (2001) แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Schein and Schein (2017) รวมถึงแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของ Meyer and Allen (1991)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ (LEA) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระหลัก โดยส่งอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และวัฒนธรรมองค์การ (CUL) ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (COM) ของบุคลากร




**แผนภาพที่ 1** แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ และดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพ** ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และกลุ่มทดลองใช้เครื่องมือ 30 คน ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ Likert (1932) และ Nunnally (1978) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมีค่าเท่ากับ .92 ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าเท่ากับ .94 ด้านวัฒนธรรมองค์การมีค่าเท่ากับ .90 และด้านความผูกพันต่อองค์การมีค่าเท่ากับ .91 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม ผลจากการทดลองใช้เครื่องมือถูกนำมาปรับปรุงแบบสอบถามก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม (CITC)

**ขั้นตอนที่ 2** การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคกลาง จำนวนประมาณ 8,500 คน ซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 9 แห่ง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ±5% และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม–มีนาคม พ.ศ. 2568 เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและระดับของตัวแปร

**ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน** ใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 382 ชุด เครื่องมือคือ ชุดข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับถูกนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิงตามแนวปฏิบัติที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ เหมาะสำหรับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากและสามารถนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติได้ (Creswell & Creswell, 2018) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติอ้างอิง ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson’s Correlation) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และ (2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) (Hair et al., 2010; Field, 2013) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปร นอกจากนี้ การศึกษานี้ได้พิจารณาบทบาทของตัวแปรสื่อกลางตามกรอบการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม (mediation effect) โดยอาศัยแนวคิดการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปร (pathway analysis approach) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามผ่านตัวแปรสื่อกลาง การตีความอิทธิพลทางอ้อมพิจารณาจากความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติและทิศทางของสัมประสิทธิ์ถดถอยที่สอดคล้องกับ

กรอบแนวคิดการวิจัย โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พร้อมทั้งตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ เช่น ความเป็นเชิงเส้น ความเป็นปกติ และปัญหา Multicollinearity เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ

สำหรับการทดสอบบทบาทของตัวแปรสื่อกลาง ผู้วิจัยใช้เทคนิค Bootstrapping ผ่าน PROCESS Macro ของ Hayes เพื่อประมาณค่าอิทธิพลทางอ้อม โดยกำหนดจำนวนการสุ่มซ้ำ (Bootstrap Samples) 5,000 ครั้ง และพิจารณาช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (95% Confidence Interval) หากช่วงความเชื่อมั่นไม่คร่อมศูนย์ ถือว่าอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง จำนวน 382 คน และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีผลการวิจัยดังนี้

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการวิจัย

| ตัวแปร | Mean | SD | ระดับ |
|---|---|---|---|
| LEA | 3.77 | 0.97 | มาก |
| QWL | 4.01 | 0.98 | มาก |
| CUL | 3.90 | 0.89 | มาก |
| COM | 4.05 | 0.98 | มาก |

**หมายเหตุ** LEA = ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ, QWL = คุณภาพชีวิตในการทำงาน, CUL = วัฒนธรรมองค์การ, COM = ความผูกพันต่อองค์การ

**วัตถุประสงค์ที่ 1** การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.77, S.D. = 0.97) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (ค่าเฉลี่ย = 3.85) ขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและรับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.64) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดูแลเชิงรายบุคคลยังเป็นประเด็นที่ควรพัฒนา

**วัตถุประสงค์ที่ 2** การศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง

ผลการวิจัย พบว่า

1) ด้านความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.05, S.D. = 0.98) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ เต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จตาม

เป้าหมายขององค์การ (ค่าเฉลี่ย = 4.40) ขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หากลาออกจากมหาวิทยาลัยนี้ท่านจะหางานใหม่ยาก (ค่าเฉลี่ย = 3.76) แสดงให้เห็นระดับความผูกพันที่เข้มแข็งของบุคลากร

2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01, S.D. = 0.98) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ ให้ความเคารพในการปฏิบัติหน้าที่และสิทธิส่วนตัวของผู้อื่น (ค่าเฉลี่ย = 4.33) ขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ได้รับความยุติธรรมจากการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือน (ค่าเฉลี่ย = 3.71) แสดงถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

3) วัฒนธรรมองค์การ โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.90, S.D. = 0.89) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ได้แก่ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ (ค่าเฉลี่ย = 4.13) ขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นอน และมหาวิทยาลัยมีระบบการให้รางวัลแบบเมื่อบุคลากรทำงานจนประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.76)

**วัตถุประสงค์ที่ 3** การวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการคุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลาง

ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ (LEA) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และวัฒนธรรมองค์การ (CUL) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ (COM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .580, .687 และ .611 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงที่สุด

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรทั้งสามสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญ ($R^2$ = .684, p < .001) โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสูงสุด ($\beta$ = .500) รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ ($\beta$ = .312) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมีอิทธิพลโดยตรงในระดับต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta$ = .041)

**ตารางที่ 2** แสดงผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

| เส้นทางอิทธิพล | Effect | Boot SE | LLCI | ULCI | p-value |
|---|---|---|---|---|---|
| LEA ⟶ QWL ⟶ COM | .214 | .051 | .122 | .331 | < .001 |
| LEA ⟶ CUL ⟶ COM | .176 | .044 | .097 | .281 | < .001 |
| LEA ⟶ COM | .041 | .032 | -.018 | .097 | .118 |

ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อมด้วยเทคนิค Bootstrapping พบว่า ภาวะผู้นำการบริหารแบบบูรณาการมิได้ส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p > .05) ดังนั้น สมมติฐาน H1 ที่กำหนดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การจึงไม่ได้รับการสนับสนุนจากผลการวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการยังคงส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยช่วง

ความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ไม่คร่อมศูนย์ แสดงให้เห็นบทบาทสำคัญของตัวแปรสื่อกลางในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

**ตารางที่ 3** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| สมมติฐาน | รายละเอียดสมมติฐาน | ผลการทดสอบ | สถานะ |
|---|---|---|---|
| H1 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ | $\beta$ = .041, p = .118 | ไม่ได้รับการสนับสนุน |
| H2 | คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการกับความผูกพันต่อองค์การ | Effect = .214, 95% CI [.122, .331], p < .001 | ได้รับการสนับสนุน |
| H3 | วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรสื่อกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการกับความผูกพันต่อองค์การ | Effect = .176, 95% CI [.097, .281], p < .001 | ได้รับการสนับสนุน |

**หมายเหตุ**: พิจารณาการสนับสนุนสมมติฐานจากระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของอิทธิพลทางอ้อม

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมมติฐาน H1 ไม่ได้รับการสนับสนุน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่สมมติฐาน H2 และ H3 ได้รับการสนับสนุน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการส่งผลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์การผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## สรุป

บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลางมีการรับรู้ภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะความผูกพันต่อองค์การมีระดับสูงที่สุด ขณะที่ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการตามลำดับ

ในเชิงนโยบาย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงบวกควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำ มากกว่าการมุ่งเน้นการควบคุมเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความยั่งยืนขององค์การในระยะยาว

## อภิปรายผล

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนว่า ภาวะผู้นำมิได้ส่งผลต่อทัศนคติของบุคลากรโดยตรง หากแต่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยที่มีบทบาทต่อบรรยากาศการทำงานและระบบคุณค่าภายในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Riggio (2006) และ García-Morales et al. (2012) ที่อธิบายว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์องค์การผ่านกลไกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ขององค์การ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคกลางอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริบทของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐต้องเผชิญแรงกดดันเชิงสถาบัน ทั้งด้านการแข่งขันและการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการเพื่อความอยู่รอดขององค์การ (DiMaggio & Powell, 1983)

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันต่อองค์การมีระดับสูงที่สุด ซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการเชื่อมโยงในลักษณะ “การตอบแทนเชิงสังคม” กล่าวได้ว่า เมื่อบุคลากรรับรู้ว่าองค์การให้การสนับสนุนและตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานอย่างเหมาะสม บุคลากรมักพัฒนาเจตคติเชิงบวกและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น (Blau, 1964) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Perceived Organizational Support ของ Eisenberger et al. (1986) ที่ชี้ว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การนำไปสู่ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) ตามกรอบของ Meyer and Allen (1991) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังได้รับการอธิบายเพิ่มเติมผ่านทฤษฎี Spillover ของ Sirgy et al., (2001) ที่ระบุว่าความพึงพอใจในงานจะล้นทะลักไปสู่ทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การในภาพรวม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพันต่อองค์การ รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการไม่มีอิทธิพลโดยตรง แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรดังกล่าว ซึ่งสามารถอธิบายผ่านแบบจำลองความสัมพันธ์ของเส้นทางอิทธิพล (pathway relationship model) โดยสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่อธิบายว่าผู้นำมีบทบาทในการกำหนดเงื่อนไขของการแลกเปลี่ยน ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของบุคลากรผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ โดยภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็น “ตัวกำหนดสภาพแวดล้อมองค์การ” (context-setting mechanism) และส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานรวมถึงวัฒนธรรมองค์การ อันเป็นตัวแปรสื่อกลางที่มีผลโดยตรงต่อความผูกพัน ทั้งนี้สอดคล้องกับ García-Morales et al. (2012) ที่เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแบบบูรณาการส่งผลต่อผลลัพธ์ผ่านตัวแปรกลางมากกว่าทางตรง และสอดคล้องกับ Avolio et al., (2009) ที่มองว่าผู้นำทำหน้าที่ออกแบบระบบและบริบทมากกว่าการสร้างอิทธิพลโดยตรง

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในรายข้อพบว่า การเอาใจใส่ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล และระบบการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยการรับรู้จากบุคลากรต่ำที่สุด ประเด็นนี้สามารถอธิบายได้จากบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคกลาง ที่ผู้บริหารมักมีภาระงานบริหารและบริการวิชาการ

ค่อนข้างสูง ทำให้มีข้อจำกัดด้านเวลาในการให้คำปรึกษาและดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิด (Individual Coaching) ประกอบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณและระเบียบปฏิบัติของระบบพนักงานมหาวิทยาลัย ที่อาจทำให้การออกแบบระบบประเมินผลและการให้รางวัลยังขาดความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nongna et al., (2021) ที่ระบุว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมักเผชิญความท้าทายในการจัดสรรรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ ยังมีช่องว่างด้านความแม่นยำของการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ระหว่างสมรรถนะหลักของอาจารย์กับภาระงานที่ปฏิบัติจริง

เมื่อพิจารณาในเชิงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร จะเห็นได้ว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การมิได้ทำหน้าที่เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงการรับรู้ภาวะผู้นำของบุคลากรไปสู่ความผูกพันต่อองค์การในระยะยาว กล่าวคือ แม้ผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างแรงจูงใจ แต่หากบุคลากรไม่รับรู้ถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม หรือไม่เกิดการยอมรับในค่านิยมและวัฒนธรรมร่วมขององค์การ อิทธิพลของผู้นำอาจไม่สามารถพัฒนาเป็นความผูกพันต่อองค์การได้อย่างยั่งยืน

ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนลักษณะของการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่ให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์การทำงานของบุคลากร” (employee work experience) มากกว่าการใช้อำนาจเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรต้องปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร ภาระงานที่หลากหลาย และความเปลี่ยนแปลงของนโยบายอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นธรรม ความมั่นคงในการทำงาน ความร่วมมือภายในองค์การ และการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความผูกพันเชิงจิตวิทยากับองค์การมากกว่าปัจจัยด้านอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งอาจอธิบายได้ว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาปัจจุบันให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความมั่นคงทางวิชาชีพ และบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Walton (1973) และ Sirgy et al., (2001) ที่เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความพึงพอใจและทัศนคติของบุคลากรต่อองค์การในระยะยาว

ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การยังมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมายร่วม ซึ่งช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์การ ทั้งนี้ ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความผูกพันของบุคลากร หากแต่จำเป็นต้องดำเนินควบคู่ไปกับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์การที่มั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวได้

โดยสรุป การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึง “ระบบอิทธิพลแบบองค์รวม” (integrated influence system) (French & Bell, 1999; Avolio et al., 2009) ที่ภาวะผู้นำ คุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การทำงานร่วมกันในลักษณะของ relationship pathway กล่าวคือ ภาวะผู้นำ ⟶ คุณภาพชีวิตในการทำงาน/วัฒนธรรมองค์การ ⟶ ความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบ

Organizational Development ของ French and Bell (1999) ที่เน้นการพัฒนาองค์การแบบองค์รวม และมีนัยสำคัญต่อการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในระยะยาว (Bass & Riggio, 2006; Meyer & Allen, 1991)

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย




**แผนภาพที่ 2** แบบจำลองความสัมพันธ์ของอิทธิพลแบบองค์รวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบบูรณาการต่อความผูกพันต่อองค์การผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นถึงแบบจำลองความสัมพันธ์ของอิทธิพลแบบองค์รวมที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสำคัญในการพัฒนาองค์การ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ (LEA) ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (COM) โดยตรง แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญประกอบด้วยคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL) และวัฒนธรรมองค์การ (CUL) ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงอิทธิพลจากผู้นำไปสู่ผลลัพธ์ โดย QWL ถูกระบุว่าเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความผูกพันของบุคลากร ขณะที่วัฒนธรรมองค์การทำหน้าที่เป็นฐานค่านิยมร่วมที่ช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ความสัมพันธ์ในโมเดลสะท้อนลักษณะของความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างตัวแปร โดยผู้นำส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานก่อนจากนั้นสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงส่งผลต่อทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การ

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการมิได้ส่งอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในลักษณะทางตรง หากแต่ทำหน้าที่เป็น “ปัจจัยกำหนดสภาพแวดล้อมองค์การ” (context-setting mechanism) ที่กำหนดคุณภาพของ

สภาพแวดล้อมการทำงานและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้งสองปัจจัยดังกล่าวมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีโครงสร้างการบริหารและพันธกิจเฉพาะด้านการพัฒนาท้องถิ่น

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ควรส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้นำในระดับต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการ เช่น การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการส่งเสริมการคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการวิจัย การเอาใจใส่และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลยังมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มหาวิทยาลัยจึงควรสร้างระบบการโค้ชชิ่งแบบรายบุคคล (Individual Coaching) อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาทักษะให้ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา รับฟังเรื่องราว และดูแลบุคลากรอย่างใกล้ชิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ควรให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น การปรับปรุงสวัสดิการ ความมั่นคงในอาชีพ และสภาพแวดล้อมการทำงาน ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความร่วมมือ ความผูกพัน และค่านิยมร่วม ทั้งนี้จากผลการวิจัย การมีระบบการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จยังมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด มหาวิทยาลัยจึงควรออกแบบและกำหนดนโยบายด้านระบบการประเมินผล ระบบค่าตอบแทน และการให้รางวัล (Reward System) ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และโปร่งใส เพื่อเป็นขวัญกำลังใจเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว

1.3 ควรพัฒนานโยบายและระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงการพัฒนาภาวะผู้นำกับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานและการสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อองค์การอย่างยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้) ที่สำคัญ คือ แบบจำลองความสัมพันธ์ของอิทธิพลแบบองค์รวม ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบบูรณาการส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การผ่านคุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การในสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ โดยควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรและบทบาทของตัวแปรสื่อกลางที่มีผลต่อพฤติกรรมองค์การ

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566*. https://www.ops.go.th/th/policy-plan-spd/higher-education-plan/item/14207-2566-2570

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). SAGE Publications.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48(2), 147–160.* https://doi.org/10.2307/2095101

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/ 10.1037/0021-9010.71.3.500

Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics (4th ed.). SAGE Publications.

French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development* (6th ed.). Prentice Hall.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*(7), 1040–1050. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.029

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 22*(140), 1–55.

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

Nongna, C., Junpeng, P., Hong-ngam, J., Podjana, C., & Tang, K. N. (2021). *Creating core competencies and workload-based key outcome indicators of university lecturers' performance assessment: Functional analysis*. Journal of Education and Learning, 10(6), 82–91. https://doi.org/10.5539/jel.v10n6p82

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2nd ed.). McGraw-Hill.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55*(3), 241–302. https://doi.org/10.1023/A:1010986923468

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, *15*(1), 11–21.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.

Zeng, D., Swatdikun, T., Aujirapongpan, S., & Huang, S.-Z. (2025). *The influence of quality of work life and perceived organizational support on turnover intention in private higher education institutions. Emerging Science Journal, 8* (Special Issue), 335–357. https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-SIED1-020