

บุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

Antecedents Influencing Organizational Commitment of Academic Staff at

Rajabhat Universities in Bangkok

อรพรรณ เดชา¹, ธนพล ก่อฐานะ^{2*}

Oraphan Decha¹, Tanapol Kortana^{2*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมของภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครผ่านความพึงพอใจในการทำงาน และพัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (LHIJ-C Model) ของบุพปัจจัยดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายวิชาการจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง จำนวน 300 คน โดยขนาดตัวอย่างดังกล่าว สอดคล้องกับเกณฑ์ที่แนะนำสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่มีตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว และเครื่องมือวิจัยมีค่าความเชื่อมั่นจากการทดสอบนักร้อง ($n = 50$) ระหว่าง 0.842–0.951 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS โมเดลการวัดหลังปรับปรุง ($\chi^2 = 178.377$, $df = 66$, $\chi^2/df = 2.702$, RMSEA = 0.075) และโมเดลโครงสร้าง ($\chi^2 = 191.185$, $df = 70$, $\chi^2/df = 2.731$, RMSEA = 0.076) ผ่านเกณฑ์ความสอดคล้อง (GFI, NFI, IFI, CFI > 0.90) ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานทั้ง 7 ข้อ โดย LES, HRM และ INM มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ JOS ($\beta = .241, .497, .294$; $R^2 = .49$) และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน JOS ต่อ ORC (อิทธิพลรวม = .400, .389, .406) ขณะที่ JOS มีอิทธิพลทางตรงต่อ ORC ($\beta = .200$; $R^2 = .63$) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนมิใช่ตัวแปรส่งผ่าน

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹ Ph.D. Student, Innovation Management Program, College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, e-mail; s63484945021@ssru.ac.th

²อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

² Lecturer, Innovation Management Program, College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, e-mail; tanapol.ko@ssru.ac.th

* Corresponding Author

สมบูรณ์ งานวิจัยนี้นำเสนอแบบจำลอง LHIJ-C Model ซึ่งเติมเต็มช่องว่างเชิงบริบท เชิงบูรณาการ และเชิงกลไกของวรรณกรรม พร้อมข้อเสนอแนะเชิงบริหารที่เชื่อมโยงกับขนาดอิทธิพลของแต่ละปัจจัย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การจัดการนวัตกรรม, ความพึงพอใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

This study aimed to examine the direct, indirect, and total effects of leadership, human resource management, and innovation management on organizational commitment among academic personnel at Rajabhat Universities in Bangkok through job satisfaction, and to develop a structural model (LHIJ-C Model) of these antecedents. The sample consisted of 300 academic personnel from five Rajabhat Universities in Bangkok. This sample size was consistent with the recommended criteria for structural equation modeling involving 15 observed variables. The research instrument demonstrated reliability coefficients from a pilot test ($n = 50$) ranging from 0.842 to 0.951. Data were analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM) with AMOS. The modified measurement model ($\chi^2 = 178.377$, $df = 66$, $\chi^2/df = 2.702$, RMSEA = 0.075) and the structural model ($\chi^2 = 191.185$, $df = 70$, $\chi^2/df = 2.731$, RMSEA = 0.076) met the model fit criteria (GFI, NFI, IFI, CFI > 0.90). The results supported all seven hypotheses. LES, HRM, and INM had positive direct effects on JOS ($\beta = .241, .497, .294$; $R^2 = .49$) and exerted both direct and indirect effects through JOS on ORC (total effects = .400, .389, .406). Meanwhile, JOS had a direct effect on ORC ($\beta = .200$; $R^2 = .63$) and served as a partial mediator rather than a full mediator. This study proposes the LHIJ-C Model, which addresses contextual, integrative, and mechanism-related gaps in the literature, together with managerial recommendations linked to the effect size of each factor.

Keywords: Leadership, Human Resource Management, Innovation Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment

บทนำ

ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทรัพยากรเชิงนามธรรมที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ เพราะสะท้อนถึงระดับที่บุคลากรตั้งใจทุ่มเทอยู่กับองค์กรในระยะยาว และปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ เช่น มหาวิทยาลัย ความผูกพันยังมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากภารกิจหลักด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการของอาจารย์มักต้องอาศัยแรงจูงใจภายในและความเต็มใจทำเกินกว่าหน้าที่มากกว่าการทำงานตามคำสั่งหรือข้อกำหนดเชิงตำแหน่ง องค์กรที่ต้องการยกระดับประสิทธิผลและความต่อเนื่องของการดำเนินงานจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้สึกลึกซึ้งผูกพันของบุคลากรอย่างจริงจัง และความผูกพันยังเชื่อมโยงกับรูปแบบแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมขององค์กร (Demircioglu, 2020; Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017; Tabouli, Habtoor, & Nashief, 2016; Yuan et al., 2022)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีพันธกิจตามกฎหมายในการผลิตบัณฑิต พัฒนาชุมชน สืบสานศิลปวัฒนธรรม และสร้างงานวิจัยที่ตอบโจทย์พื้นที่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ขณะเดียวกันบริบทนโยบายระดับชาดยังผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองต่อระบบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) ที่กำกับโดยหน่วยงานด้านการอุดมศึกษา ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมิใช่เพียงประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์ แต่ยังเป็นประเด็นด้านธรรมาภิบาลและการบริหารผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยด้วย บริบทของกรุงเทพมหานครยิ่งทำให้ประเด็นนี้มีความท้าทายชัดเจนขึ้น เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่หนาแน่นที่สุดของประเทศและมีการแข่งขันด้านตลาดแรงงานสูง บุคลากรสายวิชาการจึงมีทางเลือกและความคล่องตัวในการโยกย้ายมากกว่าพื้นที่อื่น ซึ่งหากปล่อยให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดต่ำลงอาจนำไปสู่ปรากฏการณ์สมองไหลและบัณฑิตคุณภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการจึงควรมองแบบองค์รวมมากกว่าอธิบายด้วยปัจจัยเดียว งานวิจัยนี้จึงศึกษาตัวแปรเชิงองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในวรรณกรรมด้านการบริหารองค์กรและการจัดการอุดมศึกษา 4 กลุ่ม ได้แก่ ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกลไกสร้างความไว้วางใจและทิศทางองค์กร (Yuan et al., 2022; Ystaas et al., 2023) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสะท้อนความเป็นธรรม โอกาสก้าวหน้า และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (Bos-Nehles et al., 2017; Tabouli et al., 2016) การจัดการนวัตกรรม ซึ่งมีบทบาทเด่นชัดในยุคที่มหาวิทยาลัยต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและความคาดหวังทางสังคม (Demircioglu, 2020) และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงทัศนคติที่เชื่อมโยงประสบการณ์การบริหารจัดการเข้ากับความผูกพันในระยะยาว (Suganda, 2025; Tama et al., 2023)

แม้วรรณกรรมที่ผ่านมาได้ยืนยันบทบาทของภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการนวัตกรรม และความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในบริบทที่หลากหลาย แต่ยังมี

ปรากฏ ช่องว่างเชิงบริบท (contextual gap) ที่สำคัญ กล่าวคือ หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครยังมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งที่บริบทดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะจากการแข่งขันในการดึงดูดและรักษาบุคลากรสายวิชาการ รวมถึงโอกาสในการโยกย้ายงานที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในภูมิภาคอื่น ดังนั้น การนำผลการศึกษาจากองค์กรประเภทอื่นหรือจากต่างประเทศมาอธิบายโดยตรงอาจไม่สามารถสะท้อนพลวัตเฉพาะของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มนี้ได้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ ยังมี ช่องว่างเชิงบูรณาการ (integrative gap) เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่มักศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการนวัตกรรม ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรแยกจากกัน หรือพิจารณาเพียงบางคู่ความสัมพันธ์ มากกว่าการทดสอบตัวแปรทั้งห้าพร้อมกันในแบบจำลองสมการโครงสร้างเดียว ส่งผลให้ยังขาดความชัดเจนว่าปัจจัยใดมีอิทธิพลสัมพันธ์มากที่สุดเมื่อพิจารณาร่วมกัน ขณะเดียวกันยังมี ช่องว่างเชิงกลไก (mechanism gap) ว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ HRM และการจัดการนวัตกรรมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยตรงหรือส่งผ่านความพึงพอใจในการทำงานในฐานะกลไกเชิงทัศนคติด้วย ความไม่ชัดเจนดังกล่าวจำกัดการออกแบบนโยบายด้านบุคลากรให้ตรงกับกลไกที่แท้จริง

เพื่อเติมเต็มช่องว่างทั้งสามประการ งานวิจัยนี้จึงพัฒนาและทดสอบ LHIJ-C Model โดยบูรณาการภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการจัดการนวัตกรรม (INM) เป็นปัจจัยต้นเหตุที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) ไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร แบบจำลองดังกล่าวจึงช่วยเติมเต็มช่องว่างเชิงบริบทด้วยการศึกษาพื้นที่เฉพาะ เติมเต็มช่องว่างเชิงบูรณาการด้วยการทดสอบตัวแปรทั้งห้าในโมเดลเดียว และเติมเต็มช่องว่างเชิงกลไกด้วยการตรวจสอบบทบาทของ JOS ในฐานะตัวแปรส่งผ่านอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานครภายใต้กรอบตัวแปรสำคัญดังกล่าว และกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการนวัตกรรม ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมของภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการนวัตกรรมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้าง (LHIJ-C Model) ของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานการวิจัย

งานวิจัยนี้วางฐานทฤษฎีบนสี่แนวคิดที่เชื่อมโยงเป็นห่วงโซ่เชิงเหตุผล ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำที่สื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจนและกระจายอำนาจจะสร้างความไว้วางใจและความหมายในงาน (Yuan et al., 2022) (2) กรอบแนวคิด AMO (Ability–Motivation–Opportunity) ซึ่งแนวปฏิบัติ HRM ที่เสริมความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสพร้อมกันจะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวก (Bos-Nehles et al., 2017) (3) ระบบองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรม ซึ่งการทดลองและความปลอดภัยทางจิตวิทยาเสริมความรู้สึกมีคุณค่าในงาน (Nonaka & Takeuchi, 1995; Demircioglu, 2020) และ (4) ความพึงพอใจในงานในฐานะกลไกเชิงทัศนคติที่เชื่อมประสบการณ์รายวันเข้ากับความผูกพันซึ่งมั่นคงกว่า (Allen & Meyer, 1990) ทฤษฎีทั้งสี่ถูกสังเคราะห์เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 5 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกเชิงสถาบันที่ส่งผลต่อทั้งสภาพแวดล้อมการทำงานและความหมายของงานของอาจารย์ วรรณกรรมในบริบทที่หลากหลายชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่าผู้นำที่สื่อสารวิสัยทัศน์ชัดเจน เปิดพื้นที่การมีส่วนร่วม และแสดงบทบาทเป็นแบบอย่างที่ดี ช่วยเพิ่มความไว้วางใจและความเป็นธรรมที่รับรู้ ซึ่งส่งผลทั้งต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Yuan et al., 2022; Ystaas et al., 2023; Jotabá, Fernandes, Gunkel, & Kraus, 2022) ข้อมูลเชิงคุณภาพจากงานวิจัยฉบับเต็มสอดคล้องกันว่าผู้บริหารที่เน้นการมอบอำนาจและการสื่อสารสม่ำเสมอช่วยลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและเสริมสร้างความเป็นเจ้าของร่วม โดยเฉพาะในบริบทกรุงเทพมหานครที่บุคลากรมีทางเลือกโยกย้ายสูง การมีผู้นำที่สร้างความมั่นคงทางนโยบายและคุณธรรมในความก้าวหน้าทางวิชาชีพจึงยังสำคัญ จึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

H1: ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

H2: ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันเปลี่ยนผ่านจากบทบาทเชิงธุรการสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ กรอบแนวคิด AMO อธิบายว่าแนวปฏิบัติ HRM ที่มีประสิทธิผลต้องเสริมสร้างสามแกนพร้อมกัน คือ ความสามารถผ่านการฝึกอบรมและสนับสนุนผลงานวิชาการ แรงจูงใจผ่านระบบรางวัลและการ

ประเมินที่โปร่งใส และโอกาสผ่านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Bos-Nehles et al., 2017) หลักฐานเชิงประจักษ์ยืนยันว่าแนวปฏิบัติดังกล่าวเชื่อมโยงกับความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กรการศึกษาและภาครัฐอย่างต่อเนื่อง (Tabouli et al., 2016; Abbas et al., 2025) สำหรับบุคลากรสายวิชาการซึ่งต้องการอิสรภาพทางวิชาการควบคู่ความมั่นคงในอาชีพ ระบบ HRM ที่เป็นธรรม มีเส้นทางความก้าวหน้าชัดเจน และสนับสนุนงานวิจัย จึงทำงานใกล้ชิดกับประสบการณ์รายวันมากกว่าปัจจัยเชิงวิสัยทัศน์อย่างภาวะผู้นำ จึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

H3: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

H4: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

3. การจัดการนวัตกรรมกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

การจัดการนวัตกรรมมิใช่เพียงการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หากแต่เป็นการสร้างระบบนิเวศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ต่อเนื่อง (Nonaka & Takeuchi, 1995) ครอบคลุมสามมิติคือ นวัตกรรมกระบวนการที่ลดความซับซ้อนของระบบราชการ นวัตกรรมเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้การสอนและวิจัย และนวัตกรรมองค์กรที่สร้างวัฒนธรรมเปิดกว้างต่อการทดลอง วรรณกรรมชี้ว่าเมื่อบุคลากรรับรู้ความปลอดภัยทางจิตวิทยาในการเสนอแนวคิดใหม่ จะเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและเป็นเจ้าของต่อทิศทางการองค์กร ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจและความผูกพัน (Demircioglu, 2020; Jotabá et al., 2022; Abbas et al., 2025) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครที่เผชิญการแข่งขันและแรงกดดันด้านดิจิทัล การจัดการนวัตกรรมจึงมีนัยเชิงอัตลักษณ์ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้ง เพราะเชื่อมโยงกับความสามารถในการผลิตองค์ความรู้และงานวิจัยที่ทันสมัย จึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

H5: การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

H6: การจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

4. ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นภาวะทางอารมณ์เชิงบวกที่เกิดเมื่อบุคลากรประเมินว่างานตอบสนองความคาดหวังหรือคุณค่าส่วนบุคคลได้ ขณะที่แนวคิดปัจจัยจูงใจในงานชี้ว่าปัจจัยจูงใจ เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และโอกาสเติบโต มีบทบาทโดยตรงต่อความพึงพอใจ ในฐานะกลไกเชิงทัศนคติความพึงพอใจเชื่อมประสบการณ์รายวันเข้ากับการตัดสินใจระยะยาว วรรณกรรมด้านการศึกษาสนับสนุนว่าความพึงพอใจเชื่อมโยงกับความผูกพันของบุคลากรทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ (Ystaas et al., 2023; Suganda, 2025; Tama et al., 2023) เมื่อบุคลากรรู้สึกดีต่อเนื้องานและได้รับการยอมรับ

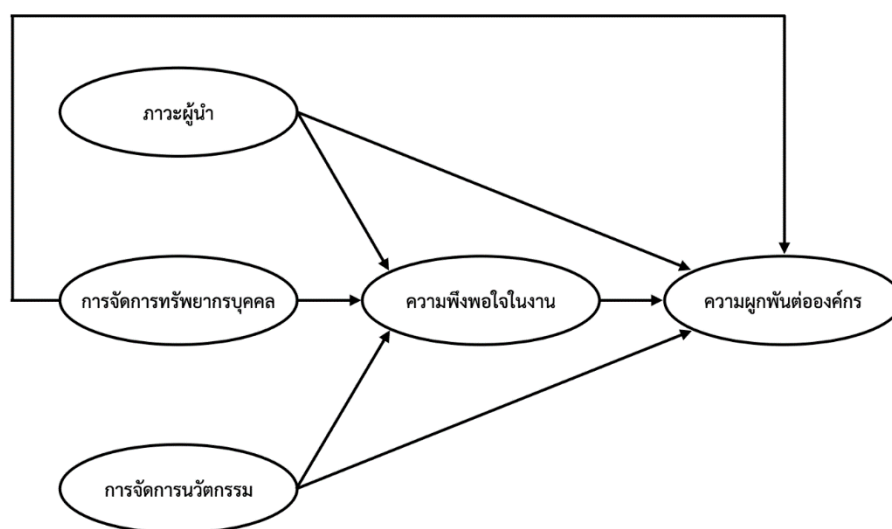
ย่อมเกิดแรงจูงใจตอบสนององค์กรด้วยความภักดีและความตั้งใจอยู่ร่วมในระยะยาว สอดคล้องกับองค์ประกอบเชิงอารมณ์ของความผูกพันตามแนวคิดของ Allen และ Meyer (1990) จึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

H7: ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

5. กลไกเชิงบูรณาการและแบบจำลองเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาทั้งเจ็ดเส้นทางร่วมกัน วรรณกรรมซึ่งรูปแบบเชิงกลไกที่สอดคล้องกันว่าปัจจัยด้านการบริหาร (LES, HRM, INM) มิได้ส่งผลต่อความผูกพันเพียงทางตรง แต่อาจส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงานในฐานะกลไกเชิงทัศนคติ (Suganda, 2025; Tama et al., 2023) การทดสอบทั้งสองเส้นทางพร้อมกันในโมเดลเดียวจึงตอบช่องว่างเชิงกลไก ขณะที่การเปรียบเทียบขนาดอิทธิพลของทั้งสามปัจจัยตอบช่องว่างเชิงบูรณาการ งานวิจัยนี้จึงกำหนดให้ LES, HRM และ INM เป็นตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อ ORC และทางอ้อมผ่าน JOS ภายใต้ชื่อแบบจำลอง LHIJ-C Model ดังภาพที่

1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย LHIJ-C Model

กรอบแนวคิดในการวิจัย

รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดเชิงสาเหตุ LHIJ-C Model ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการจัดการนวัตกรรม (INM) เป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) โดยมีทั้งอิทธิพลทางตรงจาก LES, HRM และ INM ไปยัง ORC ตามสมมติฐาน H2, H4 และ H6 และอิทธิพลทางอ้อมผ่าน JOS ซึ่ง LES, HRM และ INM ส่งผลต่อ JOS ตามสมมติฐาน H1, H3 และ H5 ก่อนที่ JOS จะส่งผลต่อ ORC ตามสมมติฐาน H7

แบบจำลองประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว พัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional quantitative research) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อประเมินทั้งโมเดลการวัด (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) ตามแนวทางการประยุกต์ใช้ SEM ในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Schumacher & Lomax, 1996; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014) ทั้งนี้งานวิจัยนี้ยังบูรณาการข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 15 ท่าน เพื่อใช้ประกอบการตีความและอภิปรายผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รวม 21,778 คน ณ ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2567 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ใช้เกณฑ์อย่างน้อย 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ หรืออัตราส่วน 1:20 ตามแนวทางของ Schumacher และ Lomax (1996) และ Hair et al. (2014) เนื่องจากงานวิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายไว้ที่ 300 คน

การเก็บข้อมูลดำเนินการเป็นสองขั้นตอน โดยขั้นแรกเป็นการทดสอบนำร่อง (pilot study) กับบุคลากรจำนวน 50 คน เพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือก่อนการเก็บข้อมูลจริง และไม่นำกลุ่มดังกล่าวมารวมกับกลุ่มตัวอย่างหลัก ขั้นที่สองเป็นการเก็บข้อมูลหลักผ่านระบบออนไลน์ ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 524 ชุด หลังการคัดกรองข้อมูล (data screening) พบว่ามีแบบสอบถามสมบูรณ์และเหมาะสมต่อการวิเคราะห์จำนวน 300 ชุด ส่วนอีก 224 ชุดถูกคัดออกเนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ เช่น อายุงานไม่ถึงเกณฑ์หรือข้อมูลบางส่วนไม่ครบถ้วน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างสุดท้ายจำนวน 300 คนจึงสอดคล้องกับเกณฑ์ขนาดตัวอย่างที่กำหนดสำหรับการวิเคราะห์ SEM

3. เครื่องมือวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรแฝง 5 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การจัดการนวัตกรรม (INM) ความพึงพอใจ

ในการทำงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) รวมตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการเป็นสองขั้นตอน

ในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวิจัยเชิงสถิติ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) กำหนดเกณฑ์ยอมรับที่ค่า IOC มากกว่า 0.50 ผลการประเมินพบว่าข้อคำถามทุกข้อผ่านเกณฑ์ที่กำหนด จึงนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงถ้อยคำและความชัดเจนก่อนนำไปทดลองใช้

ในด้านความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถามฉบับปรับปรุงถูกนำไปทดลองใช้ (pilot test) กับบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 50 คน ซึ่งเป็นกลุ่มแยกจากกลุ่มตัวอย่างหลักและไม่นำมารวมในการวิเคราะห์ SEM ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่าทุกตัวแปรมีค่ามากกว่าเกณฑ์ 0.70 ได้แก่ ภาวะผู้นำ .922 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ .873 การจัดการนวัตกรรม .944 ความพึงพอใจในการทำงาน .842 และความผูกพันต่อองค์กร .951 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเหมาะสมสำหรับการเก็บข้อมูลจริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บข้อมูลหลักดำเนินการผ่านระบบออนไลน์กับบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้รับแบบสอบถามตอบกลับจำนวน 524 ชุด หลังการตรวจสอบและคัดกรองความสมบูรณ์ของข้อมูล มีแบบสอบถามที่ผ่านเกณฑ์และสามารถใช้วิเคราะห์ได้จำนวน 300 ชุด ซึ่งนำไปใช้ทั้งหมดในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS โดยไม่มีการแบ่งข้อมูลส่วนหนึ่งไปตรวจสอบความเชื่อมั่นซ้ำ เนื่องจากได้ดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นในขั้นตอนการทดสอบนำร่องแล้ว

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่างและระดับความคิดเห็น จากนั้นวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วย CFA โดยพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (standardized factor loading) ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) เพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) และเปรียบเทียบค่ารากที่สองของ AVE กับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity) จากนั้นจึงทดสอบโมเดลโครงสร้างเพื่อวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม รวมถึงทดสอบสมมติฐาน H1-H7 และประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยดัชนี χ^2/df , GFI, NFI, IFI, CFI และ RMSEA ตามแนวทางของ Hair และคณะ (2014), Hu และ Bentler (1999) และ Schumacher และ Lomax (1996)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คนเป็นบุคลากรสายวิชาการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (52.67%) และเพศชาย (47.33%) ช่วงอายุที่พบมากที่สุดคือ 31–40 ปี (32.00%) รองลงมาคือ 41–50 ปี (28.67%) มากกว่า 50 ปี (21.33%) และต่ำกว่า 30 ปี (18.00%) ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือสูงกว่า (56.00%) รองลงมาคือปริญญาโท (42.67%) และปริญญาตรี (1.33%) ด้านประสบการณ์ทำงาน กลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีมีสัดส่วนสูงสุด (42.67%) รองลงมาคือ 5–10 ปี (32.00%) และต่ำกว่า 5 ปี (25.33%)

ตารางที่ 1 แสดงสถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรหลัก พบว่าค่าเฉลี่ยของทุกตัวแปรอยู่ในระดับมาก (M ระหว่าง 3.72–3.94) สะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้เชิงบวกต่อบัณฑิตด้านการบริหารจัดการและความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

ตารางที่ 1 สถิติเชิงพรรณนาและค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรหลัก (n = 300)

ตัวแปร	$\bar{x}$	SD	Cronbach's α	ระดับ
ภาวะผู้นำ (LES)	3.94	0.028	0.922	มาก
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	3.83	0.142	0.873	มาก
การจัดการนวัตกรรม (INM)	3.72	0.040	0.944	มาก
ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS)	3.76	0.036	0.842	มาก
ความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	3.77	0.101	0.951	มาก

หมายเหตุ: มาตรฐานวัดประมาณค่า 5 ระดับ

ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่ามาตรวัดทุกตัวแปรมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงและมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ยอมรับได้ โดยภาวะผู้นำ (LES) = 0.922 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) = 0.873 การจัดการนวัตกรรม (INM) = 0.944 ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) = 0.842 และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) = 0.951 ในด้านความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือเชิงโครงสร้าง ค่าความน่าเชื่อถือเชิงประกอบ (CR) ของทุกตัวแปรอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ ได้แก่ LES = 0.894 HRM = 0.799 INM = 0.843 JOS = 0.873 และ ORC = 0.887 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) สูงกว่า 0.50 ทุกตัวแปร ได้แก่

LES = 0.738 HRM = 0.571 INM = 0.643 JOS = 0.696 และ ORC = 0.724 จึงสนับสนุนความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (convergent validity) ของโมเดลการวัด

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปร	Factor Loadings	CR	AVE	√AVE
ภาวะผู้นำ (LES)	.76–.92	0.894	0.738	0.859
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	.70–.84	0.799	0.571	0.756
การจัดการนวัตกรรม (INM)	.73–.88	0.843	0.643	0.802
ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS)	.77–.88	0.873	0.696	0.834
ความผูกพันต่อองค์กร (ORC)	.78–.90	0.887	0.724	0.851

หมายเหตุ: CR = Construct Reliability; AVE = Average Variance Extracted; √AVE = รากที่สองของ AVE ใช้เปรียบเทียบกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (discriminant validity)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) รายตัวแปรแฝงซึ่งว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (factor loadings) ของตัวชี้วัดแต่ละชุดอยู่ในระดับดีและมีนัยสำคัญ โดย LES อยู่ที่ .76–.92 HRM อยู่ที่ .70–.84 INM อยู่ที่ .73–.88 JOS อยู่ที่ .77–.88 และ ORC อยู่ที่ .78–.90 ซึ่งสะท้อนว่าตัวชี้วัดสามารถอธิบายโครงสร้างของตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการวัดหลังปรับปรุง (adjusted measurement model) อยู่ในเกณฑ์ผ่านตามเกณฑ์ที่รายงานไว้ โดย $\chi^2 = 178.377$, $df = 66$, $\chi^2/df = 2.702$, RMSEA = 0.075, GFI = 0.930, NFI = 0.937, IFI = 0.960 และ CFI = 0.959 ซึ่งสรุปได้ว่าเครื่องมือมีทั้งความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นต่อไป

3. ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างและวิเคราะห์อิทธิพล แบบจำลองโครงสร้างที่ปรับแก้ (adjusted structural model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ โดยมีค่า $\chi^2 = 191.185$, $df = 70$, $\chi^2/df = 2.731$, GFI = 0.924, NFI = 0.933, IFI = 0.956, CFI = 0.956 และ RMSEA = 0.076 แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การจัดการนวัตกรรม (INM) ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) มีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับนำไปวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม (Hair et al., 2014; Hu & Bentler, 1999; Schumacher & Lomax, 1996)

ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

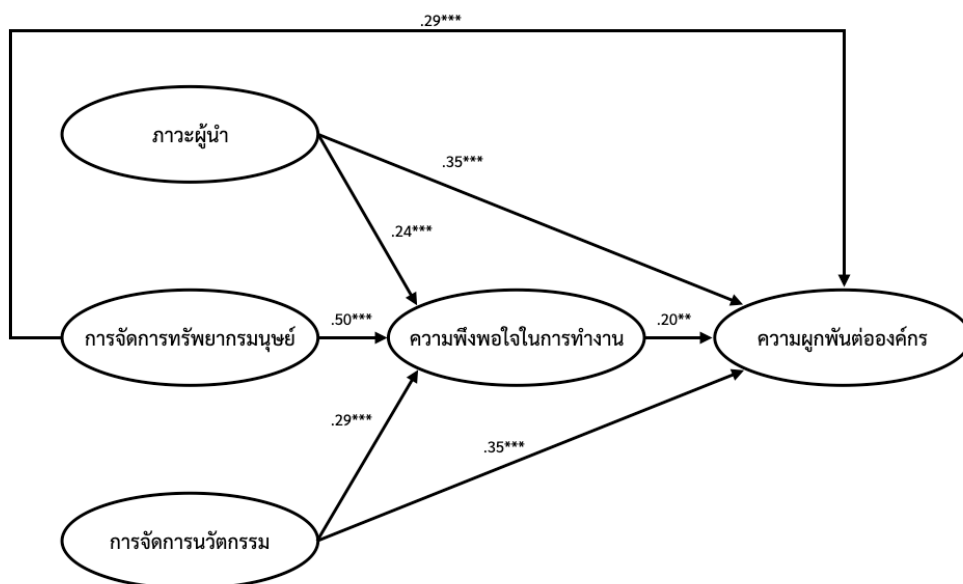
ตัวแปรตาม (Dependent Variable)	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น (Independent Variable)			
			ภาวะผู้นำ (LES)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	การจัดการนวัตกรรม (INM)	ความพึงพอใจใน การทำงาน (JOS)
ความพึงพอใจใน การทำงาน (JOS)	0.49	ทางตรง	.241***	.497***	.294***	-
		ทางอ้อม	-	-	-	-
		โดยรวม	.241***	.497***	.294***	-
ความผูกพันต่อ องค์กร (ORC)	0.63	ทางตรง	.352***	.290***	.347***	.200**
		ทางอ้อม	.048***	.099***	.059***	-
		โดยรวม	.400***	.389***	.406***	.200**

ค่า $\chi^2 = 191.185$, $df = 70$, $p\text{-value} = 0.000$, $\chi^2/df = 2.731$, $GFI = 0.924$, $NFI = 0.933$, $IFI = 0.956$, $CFI = 0.956$ และ $RMSEA = 0.076$

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$) *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($p < .001$)

ทั้งนี้ ตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรอิสระต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) จากแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วย AMOS โดยพบว่า JOS ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำ ($\beta = .241$, $p < .001$) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = .497$, $p < .001$) และการจัดการนวัตกรรม ($\beta = .294$, $p < .001$) และโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของ JOS ได้ร้อยละ 49 ($R^2 = .49$) ขณะที่ ORC ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำ ($\beta = .352$, $p < .001$) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = .290$, $p < .001$) การจัดการนวัตกรรม ($\beta = .347$, $p < .001$) และความพึงพอใจในการทำงาน ($\beta = .200$, $p < .01$) โดยโมเดลอธิบายความแปรปรวนของ ORC ได้ร้อยละ 63 ($R^2 = .63$) นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการนวัตกรรมต่อ ORC ผ่าน JOS (β ทางอ้อม = .048, .099 และ .059 ตามลำดับ) ส่งผลให้อิทธิพลโดยรวมต่อ ORC อยู่ที่ .400, .389 และ .406 ตามลำดับ

4. การทดสอบสมมติฐาน จากผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) พบว่า โมเดลสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยทั้งหมด โดยตัวแปรอิสระ 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LES), การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และ การจัดการนวัตกรรม (INM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับสมมติฐาน H1, H3 และ H5 ($\beta = .24^{***}$, $.50^{***}$ และ $.29^{***}$ ตามลำดับ) และเมื่อพิจารณาผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) พบว่า LES, HRM และ INM มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน สนับสนุนสมมติฐาน H2, H4 และ H6 ($\beta = .35^{***}$, $.29^{***}$ และ $.35^{***}$ ตามลำดับ) ขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (ORC) สนับสนุนสมมติฐาน H7 ($\beta = .20^{**}$) ซึ่งชี้ว่าความพึงพอใจในการทำงานทำหน้าที่เป็น “ตัวแปรส่งผ่าน” เชื่อมผลของปัจจัยด้านการบริหารไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรบางส่วน กล่าวคือ นอกจากผลทางตรงที่ LES, HRM และ INM ส่งต่อ ORC แล้ว ยังเกิดผลทางอ้อมผ่าน JOS ทำให้การยอมรับสมมติฐานทั้ง 7 ข้อสะท้อนความสอดคล้องของโครงสร้างความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้



รูปที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (LHIJ-C Model) ของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร

อภิปรายผล

ผลการศึกษายืนยันกรอบ LHIJ-C Model ซึ่งกำหนดให้ภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) และการจัดการนวัตกรรม (INM) เป็นปัจจัยต้นเหตุที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) และความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน JOS สะท้อนกลไกเชิงทัศนคติที่ประสบการณ์เชิงบวกจากการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจ ก่อนพัฒนาเป็นความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Suganda, 2025; Tama et al., 2023)

ในมิติ ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า LES มีอิทธิพลต่อทั้ง JOS และ ORC สอดคล้องกับวรรณกรรมที่ชี้ว่าผู้นำที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และสร้างความไว้วางใจ จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อทั้งความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร (Yuan et al., 2022) ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญโดยเฉพาะในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร ซึ่งบุคลากรสายวิชาการมีทางเลือกในการเคลื่อนย้ายระหว่างสถาบันค่อนข้างสูง

ในมิติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลที่พบว่า HRM มีอิทธิพลต่อ JOS และ ORC สะท้อนความสำคัญของระบบ HR ที่สนับสนุน “ความสามารถ-แรงจูงใจ-โอกาส” ตามกรอบ AMO ซึ่งช่วยให้บุคลากรรับรู้ถึงความเป็นธรรม โอกาสในการพัฒนา และความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Bos-Nehles et al., 2017; Tabouli et al., 2016) ดังนั้น การประเมินผลที่โปร่งใส การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน และการสนับสนุนผลงานวิชาการจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างความพึงพอใจและจูงใจรักษาบุคลากร

สำหรับ การจัดการนวัตกรรม ผลการศึกษาพบว่า INM ส่งผลเชิงบวกต่อทั้ง JOS และ ORC สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่านวัตกรรมด้านกระบวนการ เทคโนโลยี และโครงสร้างองค์กรสามารถทำให้บุคลากรรู้สึกทำงานมีความหมาย มีพื้นที่ในการริเริ่ม และมีส่วนเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Demircioglu, 2020) ซึ่งมีความสำคัญมากขึ้นในบริบทที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวต่อการแข่งขันและแรงกดดันด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบที่สำคัญคือ HRM มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจสูงกว่าปัจจัยอื่น สามารถอธิบายได้ด้วยกรอบ AMO เนื่องจากแนวปฏิบัติด้าน HRM เช่น การประเมินผล ความก้าวหน้า ภาระงาน และการสนับสนุนผลงานวิชาการ เป็นสิ่งที่บุคลากรสัมผัสโดยตรงและต่อเนื่องในชีวิตการทำงานประจำวัน แตกต่างจากภาวะผู้นำและนวัตกรรมที่มีลักษณะเป็นกลไกเชิงวิสัยทัศน์และระบบในภาพรวม เมื่อระบบ HRM สามารถลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่บุคลากรคาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงได้อย่างสมำเสมอ จึงส่งผลต่อความพึงพอใจได้โดยตรงและรวดเร็วกว่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการประเมินและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

อย่างไรก็ตาม แม้ HRM จะมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อ JOS แต่เมื่อพิจารณา อิทธิพลโดยรวมต่อ ORC กลับพบว่าการจัดการนวัตกรรม (.406) และภาวะผู้นำ (.400) สูงกว่า HRM (.389) เล็กน้อย สะท้อนว่าความผูกพันต่อองค์กรมิใช่เพียงผลของความพึงพอใจต่อสภาพการทำงานในระยะสั้น แต่เป็นสภาวะทางจิตใจที่เชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ทางวิชาชีพและความเชื่อมั่นต่อทิศทางระยะยาวขององค์กร ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ช่วยให้บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความผูกพันเชิงอารมณ์ของ Allen และ Meyer (1990) ขณะที่การจัดการนวัตกรรมช่วยเสริมความรู้สึกว่าบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย

นอกจากนี้ การที่ JOS มีอิทธิพลทางตรงต่อ ORC น้อยกว่าปัจจัยด้านการบริหารทั้งสามสามารถอธิบายได้จากธรรมชาติของตัวแปร โดยความพึงพอใจเป็นภาวะทางอารมณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงตามประสบการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ขณะที่ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สะสมและมีความมั่นคงมากกว่า แม้อิทธิพลของ JOS ต่อ ORC จะมีขนาดน้อยกว่า แต่ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) จึงยืนยันว่าความพึงพอใจยังคงมีบทบาทสำคัญ แต่ไม่ใช่กลไกเพียงประการเดียว



รูปที่ 3 แบบจำลอง “LHIJ-C Model for the Commitment of Academic Staff at Rajabhat University”

ผลการศึกษายังพบว่า LES, HRM และ INM ยังคงมีอิทธิพลทางตรงต่อ ORC อย่างมีนัยสำคัญ ภายหลังควบคุมอิทธิพลผ่าน JOS แล้ว จึงสะท้อนลักษณะของ partial mediation มากกว่า full mediation กล่าวคือ ปัจจัยทั้งสามสามารถส่งผลต่อความผูกพันได้ทั้งผ่านเส้นทางเชิงอารมณ์จากความพึงพอใจ และผ่านการประเมินโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือ ความเป็นธรรม และทิศทางขององค์กร

เมื่อบูรณาการกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 15 ท่าน พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบอำนาจ การสนับสนุนบรรยากาศนวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลเชิงปริมาณ ความสอดคล้องของข้อมูลทั้งสองส่วนจึงช่วยเสริมความน่าเชื่อถือของ LHIJ-C Model และสนับสนุนข้อเสนอว่ามหาวิทยาลัยควรพัฒนาภาวะผู้นำ ระบบ HRM และระบบนวัตกรรมควบคู่กัน เพื่อเสริมทั้งความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า JOS ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนที่เชื่อมผลของ LES, HRM และ INM ไปสู่ ORC จึงเสนอว่าหากผู้บริหารต้องการเพิ่มความผูกพันของอาจารย์ ควรยกระดับ

ความพึงพอใจในการทำงานควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำ ระบบ HRM และระบบนวัตกรรมไปพร้อมกัน (Suganda, 2025; Tama et al., 2023)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำ (LES) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) การจัดการนวัตกรรม (INM) และความพึงพอใจในการทำงาน (JOS) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างพบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี และสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กร (ORC) ได้ร้อยละ 63 ($R^2 = .63$) สะท้อนว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ที่กำหนดมีพลังในการอธิบายพฤติกรรมเชิงทัศนคติของบุคลากรสายวิชาการในบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตกรุงเทพมหานครได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการทดสอบสมมติฐานชี้ว่า ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ปัจจัยด้านการบริหารไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันโดยตรงเท่านั้น แต่ยังส่งผลผ่านการสร้างประสบการณ์เชิงบวกในงานก่อนพัฒนาไปสู่ความผูกพันระยะยาว โดยปัจจัยที่มีความโดดเด่นเชิงอิทธิพลรวมคือการจัดการนวัตกรรมและภาวะผู้นำ ซึ่งสะท้อนบทบาทของการสร้างวิสัยทัศน์ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทันสมัย

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายวิชาการไม่ได้เกิดจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนหรือโครงสร้างงานเพียงลำพัง แต่เป็นผลจากการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนศักยภาพ และการจัดการนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าทางวิชาชีพ ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในกรุงเทพมหานคร การผสมผสานบทบาทผู้นำกับการสนับสนุนเครื่องมือและโครงสร้างการทำงานที่ทันสมัยจึงเป็นกลไกสำคัญในการรักษาและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยควรเชื่อมโยงกับขนาดอิทธิพล (effect size) จากแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยจัดลำดับความสำคัญตามอิทธิพลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรได้รับความสำคัญสูงสุด เนื่องจากมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด ($\beta = .497$) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและมีเกณฑ์ชัดเจน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาการ สนับสนุนการวิจัยและการตีพิมพ์ จัดสรรภาระงานอย่างเป็นธรรม และพัฒนาระบบการยกย่องหรือให้รางวัลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานจริง
2. ด้านการจัดการนวัตกรรม ควรได้รับความสำคัญในระดับสูง เนื่องจากมีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด (total effect = .406) มหาวิทยาลัยควรลดขั้นตอนทางธุรการที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและแหล่งทุนสนับสนุนนวัตกรรม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทดลองแนวคิดใหม่ และส่งเสริมนวัตกรรมแบบล่างขึ้นบน (bottom-up)
3. ด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงเช่นกัน (total effect = .400) จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำของคณบดีและหัวหน้าหน่วยงาน ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม การสื่อสารที่โปร่งใส และการมอบอำนาจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน ควรได้รับการติดตามในฐานะกลไกเชิงส่งผ่าน โดยมหาวิทยาลัยควรสำรวจความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และทบทวนภาระงานเพื่อลดความเหนื่อยล้า
5. สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรขยายการศึกษาไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏในภูมิภาคอื่นหรือสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ใช้การวิจัยแบบตามช่วงเวลา (longitudinal research) และพิจารณาเพิ่มเติมแปร เช่น วัฒนธรรมองค์กรและความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายความผูกพันของบุคลากรสายวิชาการให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

Abbas, M., Mahmood, H., Furqan, M., & Qaralleh, T. J. (2025). The knowledge-innovation pathway: How organisational culture, structure, and technology drive process improvement and product innovation. *Journal of Education, Culture and Society*, 2(2025), 213–233. <https://doi.org/10.15503/jecs2025.3.213.233>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Demircioglu, M. A. (2020). Sources of innovation, autonomy, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Performance & Management Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0330>
- Kang, W., & Malvaso, A. (2023). Associations between personality traits and areas of job satisfaction: Pay, work itself, security, and hours worked. *Behavioral Sciences*, 13(6), 445. <https://doi.org/10.3390/bs13060445>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Office of the Education Council. (2021). *Report on the analysis of policies and strategies for Thai higher education*. Bangkok, Thailand: Ministry of Education. [in Thai]
- Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Suganda, M. I. (2025). The influence of leadership, work environment, organisational commitment with job satisfaction as an intervening variable on the work motivation of employees of the regional financial and asset management

- agency in Karimun District. *Global Academy of Business Studies*, 1(4), 257–279. <https://doi.org/10.35912/gabs.v1i4.3385>
- Tabouli, E. M. A., Habtoor, N. A., & Nashief, M. S. (2016). The impact of human resources management on employee performance: Organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176–187. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n9p176>
- Tama, C. T. D., Rosnani, T., Daud, I., Syukur, M. H. A., & Komari, N. (2023). The influence of work motivation and work discipline towards the job satisfaction with organizational commitment as intervening variables of the millennial generation in Indonesia. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(2), 34–43. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2023/v29i21077>
- Ystaas, L. M. K., Nikitara, M., Ghobrial, S., Latzourakis, E., Polychronis, G., & Constantinou, C. S. (2023). The impact of transformational leadership in the nursing work environment and patients' outcomes: A systematic review. *Nursing Reports*, 13(3), 1271–1290. <https://doi.org/10.3390/nursrep13030108>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>