

อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม
ที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

**Influence of Transformational Leadership and Innovative Organizational
Climate on Innovative Behavior of Support Employees in Public Higher
Education Institutions of Science and Technology**

ภาวรินทร์ พุ่มประสพ (Pavarin Pumprasop)¹

สนิทดเดช จินตนา (Sanitdech Jintana)²

สุพิศ บุญลาภ (Supit Boonlab)³

¹นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (นวัตกรรมการจัดการภาครัฐ) คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Master of Arts Program (Public Management Innovation) Students, Faculty of Liberal Arts, Rajamangala
University of Technology Thanyaburi

²ผู้ประพันธ์บรรณกิจ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
Corresponding Author, Assistant Professor, Dr., Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of
Technology Thanyaburi

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
Assistant Professor, Dr., Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Thanyaburi
E-mail: sanitdech_j@rmutt.ac.th

Received: 31 January 2026

Revised: 6 March 2026

Accepted: 9 March 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และ 2) วิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 294 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและมีค่าความเชื่อมั่นแอลฟาของครอนบัคเท่ากับ .969 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าเป็นขั้น ๆ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\beta = .441$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 19.40 ($R^2 = .194$) นอกจากนี้ บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านความเป็นอิสระในการทำงาน ($\beta = .345$) และการสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .277$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 32.00 ($R^2 = .320$) ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การริเริ่มแนวคิดใหม่ และการทดลองแนวทางการทำงานที่หลากหลาย เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน และสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม, พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม
ในการทำงาน, พนักงานสายสนับสนุน

Abstract

This research aimed to (1) investigate the levels of transformational leadership, innovative organizational climate, and innovative work behavior, and (2) analyze the effects of transformational leadership and innovative organizational climate on innovative work behavior. A quantitative research design was employed. The sample consisted of 294 support staff members at Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Data were collected using a verified questionnaire with a high reliability coefficient (Cronbach's Alpha = .969).

Descriptive statistics and stepwise multiple regression analysis were used for data analysis at a significance level of .05. The findings revealed that the overall levels of transformational leadership, innovative organizational climate, and innovative work behavior were high. Hypothesis testing demonstrated that individualized consideration in transformational leadership had a positive and statistically significant influence on innovative work behavior ($\beta = .441, p < .05$), explaining 19.40% of the variance

($R^2 = .194$). Furthermore, operational autonomy ($\beta = .345, p < .05$) and organizational encouragement ($\beta = .277, p < .05$) within the innovative organizational climate positively influenced innovative work behavior, jointly explaining 32.00% of the variance ($R^2 = .320$). These findings provide empirical evidence that improving transformational leadership and cultivating an organizational climate conducive to learning and experimentation are essential mechanisms for encouraging innovative work behavior, supporting the university's strategic shift toward becoming a sustainable, innovative organization.

Keywords: Transformational Leadership, Innovative Organizational Climate, Innovative Work Behavior (IWB), Support Staff

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่สังคมฐานความรู้ที่การสร้างนวัตกรรมเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา (Drucker, 2014) สำหรับภาครัฐ เทคโนโลยีไม่ใช่เพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพ แต่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการปรับโครงสร้างเพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส และทันสมัย การเข้ามาของเทคโนโลยีอุบัติใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน (Blockchain) อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (IoT) และแพลตฟอร์มดิจิทัล ได้พลิกโฉมการดำเนินงานจากระบบเน้นลำดับชั้นไปสู่การบริหารจัดการที่คล่องตัวและยืดหยุ่น (Schwab, 2016) ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวผ่านกลไก e-Government และ Open Data พร้อมทั้งเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะดิจิทัลและสร้าง “วัฒนธรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม” ที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการทดลองสิ่งใหม่ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2568)

ในระดับมหัศจรรย์งาน Global Innovation Index 2023 ชี้ว่าความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมเกิดจากการลงทุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องควบคู่กับระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง (WIPO, 2023) อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จมิได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกระตุ้นแรงบันดาลใจให้บุคลากรกล้าทดลองสิ่งใหม่ (Bass & Riggio, 2006) นอกจากบทบาทของผู้นำแล้ว บรรยากาศองค์การสร้างสรรค่านวัตกรรม (Innovative Organizational Climate) เป็นปัจจัยเชิงบริบทที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากร บรรยากาศที่เปิดรับความคิดใหม่ มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร และมีพื้นที่ให้บุคลากรแสดงออกอย่างปลอดภัย จะช่วยเสริมแรงให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองแนวทางใหม่ในงานประจำ (Amabile et al., 1996) ซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับการเกิด “พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม” ในระดับปัจเจกบุคคล

ตั้งแต่ขั้นตอนการริเริ่มแนวคิด การพัฒนา ไปจนถึงการผลักดันให้นำไปปฏิบัติจริงในองค์กร (Scott & Bruce, 1994)

สำหรับประเทศไทย แม้รัฐกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายประเทศไทย 4.0 แต่ภาครัฐยังเผชิญข้อจำกัดสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยังไม่สามารถผลักดันการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบราชการยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563) อีกทั้งยังพบข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การที่ไม่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม ส่งผลให้บุคลากรจำนวนหนึ่งไม่กล้าเสนอแนวคิดใหม่หรือไม่สามารถพัฒนาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้อย่างเต็มศักยภาพ

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งมีพันธกิจด้านการผลิตกำลังคนเชิงปฏิบัติและมุ่งสู่เป้าหมายการเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรม” อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังพบปัญหา (Pain Point) ที่สำคัญ คือ พนักงานสายสนับสนุนซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนภารกิจของมหาวิทยาลัย ยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านการงานประจำที่ยึดติดกับกฎระเบียบแบบแผน ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ และบรรยากาศการทำงานที่ยังไม่เปิดโอกาสให้ทดลองสิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้พนักงานเกิดความล้าเจื้อยที่จะนำเสนอหรือริเริ่มกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ แม้ที่ผ่านมาจะมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและนวัตกรรมอย่างแพร่หลาย แต่ส่วนใหญ่ก็มุ่งเน้นในภาคธุรกิจเอกชนหรือข้าราชการส่วนภูมิภาค (Research Gap) จึงยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่เชื่อมโยงอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์ในการปิดช่องว่างทางวิชาการดังกล่าว และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืนต่อไป (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2566)

ดังนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างหลักฐานเชิงประจักษ์สำหรับการกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยายภาพองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยายภาพองค์การสร้างสรรค์ที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมติฐานการวิจัย)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงริเริ่มโดย Burns (1978) ซึ่งจำแนกผู้นำออกเป็นแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational) โดยเน้นกระบวนการยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า ต่อมา Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดสู่เชิงพฤติกรรม โดยอธิบายว่าผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้ “เกินความคาดหมาย” ผ่านการเป็นแบบอย่างและการสร้างแรงบันดาลใจ จนพัฒนาสู่โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership Model) ของ Bass & Avolio (1994) ในบริบทโลกยุคใหม่ (VUCA World) ภาวะผู้นำรูปแบบนี้ทวีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดย Khan et al. (2020) และ Glover et al. (2020) พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อแรงจูงใจภายในและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร

สำหรับการสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ Bass & Avolio (1994), Rowe & Guerrero (2019) และ Northouse (2019) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยในหน่วยงานภาครัฐและภาคการศึกษาอื่น ๆ พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่ปรากฏร่วมกันมุ่งเน้นที่ 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งถือเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนประสิทธิผลขององค์การ

ในส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) การทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศให้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยของ Eyamba และ Apau (2020) และ Suliati et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่าการเป็นแบบอย่างและการใส่ใจรายบุคคลช่วยกระตุ้นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่นเดียวกับ Yuan et al. (2023) ที่พบว่าในสถาบันอุดมศึกษา บรรยายภาพนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญ สำหรับบริบทประเทศไทย งานวิจัยของ ชลิตา เต็งมณี และคณะ (2566) และ สุภาพร เฟ่งพิศ (2564) สนับสนุนว่าภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและ

บรรยากาศการทำงาน สอดคล้องกับงานในภาครัฐของ ฌูเปกอร์น ตั้งสกิจจากร (2563ก) และ ลักษณะ ศรีบุญวงศ์ (2563) ที่ระบุว่าความผูกพันและการสนับสนุนจากผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ นอกจากนี้ สามารถ อัยกร (2566) และ พิมพัลภัส มาแก้ว (2564) ยืนยันตรงกันว่าภาวะผู้นำทุกมิติมีบทบาทในการ ผลักดันให้นำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง จากหลักฐานเชิงประจักษ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน การวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน สายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Organizational Climate)

บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริง ผ่านการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรที่มีต่อ โครงสร้าง นโยบาย และพฤติกรรมการบริหาร ในทางวิชาการเป็นที่ยอมรับกันว่านวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นจาก ความสามารถของปัจเจกบุคคลเพียงลำพัง หากแต่ต้องอาศัยระบบนิเวศขององค์การที่เปิดกว้าง โดย Amabile et al. (1996) และ Ekvall (1996) ได้ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศที่ส่งเสริมความไว้วางใจ การยอมรับความแตกต่าง และการสนับสนุนจากผู้นำในการยอมรับความเสี่ยง เป็นปัจจัยวิกฤตที่กระตุ้นแรงจูงใจภายในและความคิด สร้างสรรค์ของบุคลากร ในบริบทร่วมสมัย แนวคิดนี้ได้ขยายขอบเขตไปสู่มิติเชิงโครงสร้าง โดย Luo et al. (2018) และ Wang (2018) ระบุว่าการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญ ที่ช่วยผลักดันแนวคิดใหม่ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ Tidd et al. (2005) ที่เน้นการลดความซับซ้อนของ โครงสร้างเพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Agility)

สำหรับการสังเคราะห์องค์ประกอบเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้วิจัยได้บูรณาการองค์ความรู้ที่ได้ข้อสรุปเป็น 6 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ความเป็น อิสระ 2) การให้การสนับสนุนของหัวหน้างาน 3) การให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ 4) การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม 5) การสนับสนุนขององค์การ และ 6) การสนับสนุนนวัตกรรม ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เปรียบเสมือนระบบนิเวศที่จำเป็นต่อการบ่มเพาะนวัตกรรมในองค์กร

ในส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) การทบทวนวรรณกรรมทั้งในและต่างประเทศให้ข้อสรุปเชิงประจักษ์ที่สอดคล้องกันว่า บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์ นวัตกรรมเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ โดย Anderson และ West (1998) รวมถึง Scott และ Bruce (1994) พบว่าบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดใหม่และการจัดสรร ทรัพยากรที่เหมาะสม เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้บุคลากรกล้าเสนอแนวคิดและนำไปปฏิบัติจริง สำหรับ บริบทประเทศไทย งานวิจัยของ พิมพัลภัส มาแก้ว (2564) และ สุขมงคล เลิศภริมยสุข และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2565) ให้ผลสนับสนุนว่านโยบายองค์การและการสนับสนุนจากผู้นำเป็นกลไกสำคัญ

สอดคล้องกับงานในภาครัฐของ ณฐปรณ์ ตั้งสกิจاجر (2563ข) ที่พบว่าอิสระในการทำงานส่งผลต่อ IWB เช่นเดียวกับ เอกนันท์ ทองจันทร์ และสรุณิ อุสินยาง (2567) ที่ชี้ว่าการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีอิทธิพลสูงสุด นอกจากนี้ ในบริบทสถานศึกษา อภิษฎา ชื่นปวงธรรม (2566) ยืนยันว่าการเปิดโอกาสให้ทดลองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จากหลักฐานเชิงประจักษ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

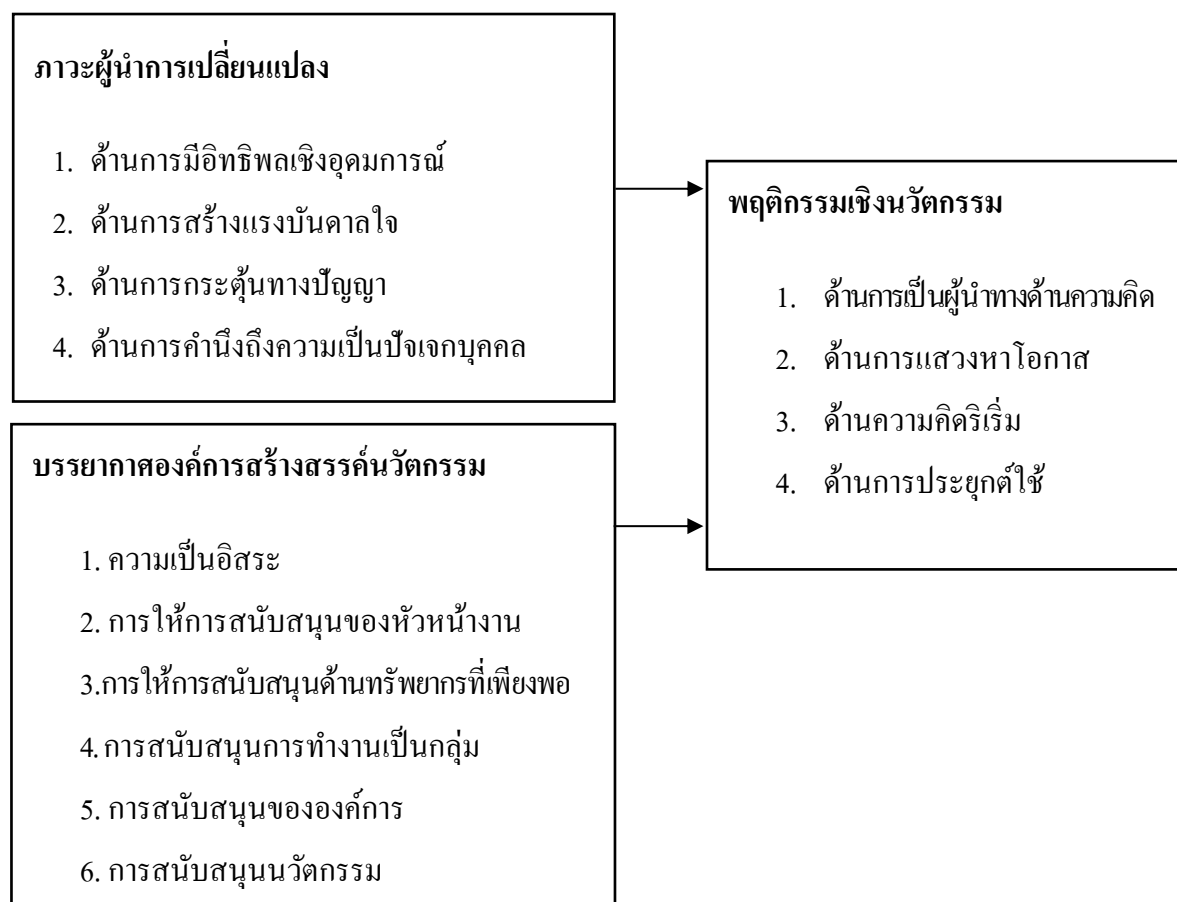
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovation Behavior)

แนวคิดเรื่องพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมีรากฐานมาจากจิตวิทยาองค์การและการจัดการนวัตกรรม โดยพัฒนามาจากแนวคิดเรื่องความคิดสร้างสรรค์ของ Guilford (1950) ที่เน้นกระบวนการคิดแบบแตกแขนงและการคิดแบบรวมศูนย์ ต่อมาในช่วงทศวรรษ 1980 - 1990 นักวิชาการอย่าง Amabile (1996) และ Scott & Bruce (1994) ได้เปลี่ยนมุมมองจากการพิจารณาความสามารถรายบุคคลไปสู่การให้ความสำคัญกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กร จนนำไปสู่แนวคิด “พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงาน” (Innovative Work Behavior: IWB) ซึ่ง Janssen (2000) ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างแนวคิด การผลักดันแนวคิด และการนำไปใช้จริง โดย De Jong & Den Hartog (2010) ได้ขยายขอบเขตให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง

สำหรับการกำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้จากหลายทฤษฎีเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจนได้ข้อสรุปเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำทางความคิด 2) การแสวงหาโอกาส 3) ความคิดริเริ่ม และ 4) การประยุกต์ใช้ องค์ประกอบเหล่านี้สะท้อนถึงพฤติกรรมสำคัญของบุคลากรภาครัฐในการแปลงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติจริง

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในที่สุดได้ประยุกต์กรอบแนวคิดตามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษา โดยกรอบแนวคิดการวิจัยการวิจัยสรุปได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยสถิติทางสังคมศาสตร์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ในปีการศึกษา 2568 จำนวนทั้งสิ้น 1,098 คน (กองบริหารงานบุคคล, 2568) ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของยามานะ (Yamane, 1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 และระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 294 คน

การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากรตามสังกัด ได้แก่ สำนัก คณะ และกอง ภายใน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จากนั้นดำเนินการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในแต่ละหน่วยงานตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละชั้น เพื่อให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกอย่างเท่าเทียมกัน รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน่วยงาน

ลำดับที่	หน่วยงาน/สังกัด	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	คณะกรรมการแพทย์บูรณาการ	5	2
2	คณะพยาบาลศาสตร์	15	4
3	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	13	4
4	กองกลาง	242	65
5	กองคลัง	46	13
6	กองนโยบายและแผน	20	6
7	กองพัฒนานักศึกษา	39	11
8	กองบริหารงานบุคคล	41	11
9	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม	79	21
10	คณะเทคโนโลยีการเกษตร	69	19
11	คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	39	11
12	คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	26	7
13	คณะบริหารธุรกิจ	48	13
14	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	46	13
15	คณะวิศวกรรมศาสตร์	126	34
16	คณะศิลปกรรมศาสตร์	23	6
17	คณะศิลปศาสตร์	31	8
18	สถาบันวิจัยและพัฒนา	26	7
19	สำนักงานอธิการบดี	5	2
20	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	80	22
21	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	47	13
22	หน่วยตรวจสอบภายใน	5	2
รวม		1,098	294

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ครอบคลุมตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งพบว่าค่าความเชื่อมั่นโดยรวมของแบบสอบถามเท่ากับ .969 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงมาก ทั้งนี้ งานวิจัยได้รับการพิจารณาและรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี รหัสโครงการ RMUTT_REC No. Exp 104/68

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยวัตถุประสงค์ที่ 1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน ส่วนวัตถุประสงค์ที่ 2 ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย ระดับนัยสำคัญทางสถิติ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Coefficient of Determination: R^2) ทั้งนี้กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 294 คน ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.17 มีอายุอยู่ในช่วง 31–40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.05 รองลงมาคือช่วงอายุ 41–50 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.97 ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.45 ในด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงรายได้ 15,001 - 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 46.26 และมีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.57 เมื่อพิจารณาตามประเภทบุคลากร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น พนักงานมหาวิทยาลัย คิดเป็น ร้อยละ 57.48

1. ผลการศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.26$) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 4.25$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 4.23$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 4.14$) ตามลำดับ ในส่วนบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.22$) รองลงมาคือด้านการสนับสนุนของหัวหน้างาน ($\bar{x} = 4.21$) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ($\bar{x} = 4.17$) ด้านการสนับสนุนนวัตกรรม ($\bar{x} = 4.16$) ด้านการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรที่เพียงพอ ($\bar{x} = 4.04$) ขณะที่ด้านความเป็นอิสระในการทำงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่น ($\bar{x} = 4.02$) ขณะที่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประยุกต์ใช้แนวคิดมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.15$) รองลงมาคือด้านความคิดริเริ่ม ($\bar{x} = 4.12$) ด้านการแสวงหาโอกาส ($\bar{x} = 4.01$) และด้านการเป็นผู้นำทางความคิด ($\bar{x} = 3.86$) ตามลำดับ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ในภาพรวม ($n = 294$)

ตัวแปร	รายด้าน	$\bar{x}$	ระดับ	อันดับ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาพรวม	4.22	มาก	
	การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.26	มาก	1
	การกระตุ้นทางปัญญา	4.25	มาก	2
	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.23	มาก	3
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.14	มาก	4
บรรยากาศองค์การ สร้างสรรค์นวัตกรรม	ภาพรวม	4.14	มาก	
	การสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม	4.22	มาก	1
	การสนับสนุนของหัวหน้างาน	4.21	มาก	2
	การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ	4.04	มาก	5
	การสนับสนุนจากองค์กร	4.17	มาก	3
	การสนับสนุนนวัตกรรม	4.16	มาก	4
	ความเป็นอิสระในการทำงาน	4.02	มาก	6

ตัวแปร	รายด้าน	$\bar{x}$	ระดับ	อันดับ
พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม	ภาพรวม	4.03	มาก	
	การประยุกต์ใช้แนวคิด	4.15	มาก	1
	ความคิดริเริ่ม	4.12	มาก	2
	การแสวงหาโอกาส	4.01	มาก	3
	การเป็นผู้นำทางความคิด	3.86	มาก	4

2. ผลการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เบื้องต้น พบว่ามีตัวแปรอิสระเพียงบางด้านเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ดังนั้น เพื่อให้ได้สมการพยากรณ์ที่มีความเที่ยงตรงและแม่นยำสูงสุด ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบอีกครั้งด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าเป็นขั้น ๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งได้ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรที่เข้าสู่สมการสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ร้อยละ 19.40 ($R^2 = .194$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านเดียวที่เข้าสู่สมการและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมากที่สุด ($\beta = .441$) ขณะที่ด้านอื่นไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม พบว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน โดยตัวแปรที่เข้าสู่สมการสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ร้อยละ 32.00 ($R^2 = .320$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมมากที่สุด ($\beta = .345$) รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .277$) ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระบางด้านมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ (ดังตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงค่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

ตัวแปรอิสระ	ค่า β	ระดับนัยสำคัญ	สรุปผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.441	.05	มีอิทธิพล
$R^2 = .194$, Adjusted $R^2 = .192$, Sig. = .000			
บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม			
ความเป็นอิสระในการทำงาน	.345	.05	มีอิทธิพล
การสนับสนุนจากองค์การ	.277	.05	มีอิทธิพล
$R^2 = .320$, Adjusted $R^2 = .316$, Sig. = .000			

หมายเหตุ: ตัวแปรอื่นไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเชื่อมโยงผลการวิจัยเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายความหมายและนัยสำคัญของผลการวิจัยอย่างเป็นระบบ

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานสายสนับสนุนรับรู้ตัวแปรทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลในรายละเอียดได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (Idealized Influence) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Avolio (1994) ที่มองว่าผู้นำในยุคปัจจุบันต้องทำหน้าที่เป็นเสมือน "ตัวแบบ" ที่สร้างความศรัทธาและสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการตื่นตัวทางความคิด การที่ผลการวิจัยออกมาในระดับสูงแสดงให้เห็นถึงการปรับตัวของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในยุค VUCA World ที่ผู้นำต้องมีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิมพ์ภัทส มาแก้ว (2564) และ สามารถ อัยกร (2566) ที่พบว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษารับรู้ถึงบทบาทของผู้นำในการส่งเสริมให้กล้าคิดและกล้าทดลองสิ่งใหม่ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายความเป็นเลิศทางวิชาการและนวัตกรรม

ประเดันที่ 2 บรรยายาสองค้การสร้การสร้การันวัตรกรรม ผลการว้จยพบว่าอู่ในระดับมาก โดยค้ดเคันในด้านการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม (Work-Group Supports) และการสนับสนุนจากองค้การ (Organizational Encouragement) ผลการว้จยนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้บริบทจะเป็นหน่วยงานภาครฐที่มีระเบียบแบบแผน แต่ภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีกลับสามารถสร้การ “ระบบนิเวศ” ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรยนรู้และความร่วมมือได้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Amabile et al. (1996) ที่ระบุว่าการเปิดกว้างและการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเป็นปัจจัยวิกฤตที่ทำให้เกิดความคิดสร้การสร้การ นอกจากนี้อยู่สอดคล้องกับงานว้จยของ ฅฐปกรณั้ ตั้งสกิจกาจร (2563ก) ที่พบว่าหน่วยงานภาครฐที่มีบรรยากาศการทำงานแบบสนับสนุนและให้ความสำคัญกับทีมงาน จะช่วยลดข้อจำกัดด้านโครงสร้างและเสริมสร้การความมั่นใจให้บุคลากรกล้าแสดงศัทยภาพเชิงนวัตกรรมออกมา

ประเดันที่ 3 พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผลการว้จยพบว่าอู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการแสวงหาโอกาส (Opportunity Exploration) และการประยุกต์ใช้ (Application) สิ่งนี้สะท้อนว่าพนักงานสายสนับสนุนมิได้หยุดอู่เพียงแค่การคิดริเริ่ม (Idea Generation) เท่านั้น แต่ยังมีคามมุ่งมั่นที่จะผลักดันแนวคิดเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหาน้างาน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการนวัตกรรมตามแนวคิดของ Janssen (2000) และ Scott & Bruce (1994) ข้อค้นพบนี้ยืนยันว่า เมื่อบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและอู่ในบรรยากาศที่เหมาะสม พวกเขาจะแสดงพฤติกรรมเชิงรุกในการมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โดยภาพรวม การที่พนักงานสายสนับสนุนรับรู้ถึงระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค้การ และพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในระดับสูงไปในทิศทางเดียวกันนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความพร้อมเชิงระบบ (Systemic Readiness) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่บุคลากรมีความตื่นตัวและสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย ซึ่งถือเป็นต้นทุนสำคัญทางกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค้การอย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งจะได้นำเสนอในลำดับถัดไป

การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค้การสร้การสร้การันวัตรกรรมที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ผลการว้จยเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่าทั้งสองปัจจัยเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีรายละเอียดการอภิปรายในแต่ละมิติดังนี้

ประเดันที่ 1 อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการว้จยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมได้ร้อยละ 19.40 ($R^2 = .194$) โดยนัยสำคัญที่น่าสนใจคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นเพียงมิติเดียวที่ส่งผลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = .363$) ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทของงานสายสนับสนุนที่มี

ลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) นั้น ความใส่ใจของผู้บริหาร” มีพลังมากกว่าวิสัยทัศน์หรือบาร์มี โดยการที่ผู้บริหารรับฟัง เข้าใจความแตกต่าง และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล เปรียบเสมือนการสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา” (Psychological Safety) ที่ช่วยคลายความกังวลและกระตุ้นให้พนักงานกล้าที่จะนำเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Eyamba & Apau (2020) และ คณศจุลสุคนธ์ และคณะ (2567) ที่ยืนยันตรงกันว่า ในองค์กรภาครัฐและสถาบันการศึกษา การที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Coach) และให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะมนุษย์ (Human-centric approach) เป็นกุญแจสำคัญในการบ่มเพาะพฤติกรรมนวัตกรรม

ประเด็นที่ 2 อิทธิพลของบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำอย่างชัดเจน โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 32.00 เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .345$) รองลงมาคือการสนับสนุนจากองค์กร ($\beta = .277$) สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติของงานราชการที่มีกฎระเบียบเคร่งครัด ดังนั้น เมื่อองค์กรสามารถ ผ่อนปรน หรือมอบอิสระในการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงานให้แก่บุคลากร ควบคู่ไปกับการมีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน จึงเกิดผลลัพธ์เชิงบวกต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สุขมงคล เลิศกริมสุข และทิพย์รัตน์ เลาหวิเชียร (2565) รวมถึง Yuan et al. (2023) ที่ชี้ว่าการให้อิสระและการสนับสนุนเชิงโครงสร้างเป็นปัจจัยวิกฤตที่ทำให้บุคลากรกล้าที่จะฉีกกรอบการทำงานเดิม ๆ

บทสรุปและข้อสังเกตเชิงบริบท ประเด็นที่น่าสังเกตคือ การที่มีมิติอื่น ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่ปรากฏอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของพนักงานสายสนับสนุนที่มีกรอบ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานค่อนข้างชัดเจน ส่งผลให้บทบาทของผู้นำและสภาพแวดล้อมในบางมิติไม่ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมเมื่อพิจารณาร่วมกันในโมเดลเดียวกัน ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นรายบุคคล และบรรยากาศองค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เปิดโอกาสให้เกิดอิสระในการทำงานและการสนับสนุนอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหาร

1.1 การยกระดับบทบาทผู้นำสู่การเป็นโค้ชและพี่เลี้ยง (Transformation to Coaching and Mentoring Role) ข้อค้นพบจากงานวิจัย ชี้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นมิติเดียวของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ แนวทางเชิงบริหาร คือ ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากการสั่งการ (Commanding) มาเป็นการให้คำปรึกษาและดูแลรายบุคคล (Coaching and Mentoring) โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการคนเก่ง ที่วิเคราะห์จุดแข็งและข้อจำกัดของพนักงานสายสนับสนุนแต่ละคน เพื่อมอบหมาย

งานที่ท้าทายและสอดคล้องกับความถนัด ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy) และกระตุ้นให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนางาน

1.2 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบให้อิสระภายใต้กรอบเป้าหมาย (Operational Autonomy and Job Crafting) ข้อค้นพบจากงานวิจัย พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม แนวทางเชิงบริหาร องค์กรควรส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรสามารถออกแบบวิธีการทำงานของตนเองได้ (Job Crafting) โดยผู้บริหารควรกำหนดเพียงเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ (Result-based) แต่เปิดกว้างในส่วนของกระบวนการ (Process) ให้พนักงานสามารถเลือกใช้วิธีการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงกระบวนการทำงานประจำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยลดทอนขั้นตอนการขออนุมัติที่ซ้ำซ้อนเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดตั้งพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (Innovation Sandbox) และระบบสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม ข้อค้นพบจากงานวิจัย พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการผลักดันพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม แนวทางเชิงบริหาร เพื่อให้การสนับสนุนจากองค์กรเกิดผลที่จับต้องได้ตามผลการวิจัย มหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายที่สร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ที่ส่งเสริมให้พนักงานสายสนับสนุนสามารถทดลองนำเสนอโครงการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในวงจำกัดได้โดยไม่ต้องกังวลกับความผิดพลาดหากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (Risk Tolerance) ควบคู่ไปกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เช่น งบประมาณสนับสนุนโครงการขนาดเล็ก (Seed Fund) หรือเครื่องมือดิจิทัล เพื่อเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมกระบวนการที่ใช้งานได้จริง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) และตัวแปรกำกับ (Moderator) เพิ่มเติม เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลสูงกว่าภาวะผู้นำ การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาตัวแปรที่อาจเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรดังกล่าว อาทิ ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่ออธิบายกระบวนการส่งผ่านอิทธิพลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรพิจารณาตัวแปรด้าน ความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) หรือ ความพร้อมในการใช้เทคโนโลยี เข้ามาเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

2.2 การศึกษาเปรียบเทียบเชิงบริบท (Comparative Study) ควรขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีบริบทต่างกัน เช่น การเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous University) กับหน่วยงานราชการเดิม หรือเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มงานสายสนับสนุนด้านวิชาการกับด้านธุรการ เพื่อทดสอบว่าโครงสร้างการบริหารและวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือไม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการสรุปอ้างอิงผลการวิจัย (Generalizability) ในวงกว้าง

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย งานวิจัยนี้นำไปสู่การค้นพบองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบ โมเดล ผสานพลังระหว่างความใส่ใจและอิสระในการทำงาน (The Human-Autonomy Synergy Model) สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยชี้ให้เห็นว่าลัทธิพึ่งพาผู้อื่นหรือบรรยากาศองค์การด้านใดด้านหนึ่งไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม แต่จำเป็นต้องอาศัยกลไกการทำงานสอดคล้องประสานกันระหว่าง 2 ปัจจัยวิกฤต ได้แก่

1. มิติด้านจิตใจ (Human-Centric Driver) ผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและพื้นที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา

2. มิติด้านโครงสร้าง (Structural Driver) ผ่านบรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อปลดปล่อยข้อจำกัดของระเบียบและเปิดโอกาสให้เกิดการออกแบบวิธีการทำงานใหม่

องค์ความรู้ใหม่เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากเดิมที่มักมองว่าพนักงานสายสนับสนุนต้องทำงานตามระเบียบแบบแผน (Routine-based) ไปสู่มุมมองใหม่ที่ว่า การให้อิสระภายใต้การดูแลใส่ใจ คือกุญแจสำคัญที่เปลี่ยนพนักงานประจำให้เป็นนักรู้ (Innovator) ซึ่งสามารถใช้เป็นต้นแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กองบริหารงานบุคคล. (2568). *สถิติบุคลากร*. วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2568, เข้าถึงได้จาก

<https://ped.rmutt.ac.th/>

คณิศร จุลสุคนธ์, กุสุมา พูลเฉลิม, รังสิมา หอมเศรษฐี และณัชชามน เปรมปลื้ม. (2567). “ทุนทางจิตวิทยาและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พยากรณ์พฤติกรรมนวัตกรรมในการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่ง. *วารสารวิจัยทางจิตวิทยา การศึกษาและสังคมศาสตร์*, 20(1), 16-30.

ชลิตา เต็มมณี, เชาวฤทธิ์ จุไรสง, รัชนิ ชอบศิลป์ และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์. (2566). ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 10(2), 73-95.

ณฐกรณัฏฐ์ ตั้งสกิจกิจกร. (2563ก). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ณัฐปกรณ์ ตั้งสัจจิการ. (2563ข). บรรยายาสององค์การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสำนักงานเทศบาล จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 14(2), 101-118.
- พิมพ์ลภัส มาแก้ว. (2564). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย: บทบาทของความหลงใหลในงาน. *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (2566). *นโยบายและยุทธศาสตร์ มทร.ธัญบุรี ระยะที่ 2 พ.ศ. 2566 - 2570*. วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2568, เข้าถึงได้จาก https://ppd.rmutt.ac.th/download/download_p/download_p_ppw/download_p_ppw_1/MissionOperation_2566_1_2.pdf
- ลักขณา ศรีบุญวงศ์. (2563). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป. *วารสารพยาบาลโรคหัวใจและทรวงอก*, 31(2), 96-111.
- สามารถ อัยกร. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. *สหวิทยาการและความยั่งยืนปริทัศน์ไทย*, 12(2), 156-169.
- สุขมงคล เลิศภิรมย์สุข, & ทิพย์รัตน์ เล่าหิเวียร. (2565). อิทธิพลของบรรยากาศองค์การเชิงนวัตกรรมต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน โดยมีความสุขในที่ทำงานและช่วงวัยเป็นตัวแปรกำกับ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 16(2), 135-146.
- สุภาพร เฟ่งพิศ. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงานกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดนครปฐม. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 3(3), 131-146.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *รายงานการประเมินผลการบริหารราชการแผ่นดิน ประจำปี พ.ศ. 2563*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2568). *รายงานประจำปี 2567 (Annual Report 2024)*. National Innovation Agency. วันที่ค้นข้อมูล 25 มีนาคม 2568, เข้าถึงได้จาก <https://www.nia.or.th/bookshelf/view/261>
- อภิญา ชื่นปวงธรรม และจันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์. (2567). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศเชิงนวัตกรรมที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *วารสารธรรมชาติด*, 24(3), 337-348.
- เอกนันท์ ทองจันทร์ และสรุณิ อุเสียนาง. (2567). บรรยายาสององค์การที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรสถาบันการอาชีวศึกษาในสามจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารวิชาการราชภัฏกาญจนบุรี*, 9(5), 379-394.

ภาษาอังกฤษ

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Eyamba, E. P., & Apau, S. A. (2020). Effect of transformational leadership style on innovative work behaviour of employees. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(8), 28-38.
- Glover, J., Friedman, H., & Jones, G. (2020, September 23). *5 principles to guide adaptive leadership*. Harvard Business Review.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Khan, H., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2020). The role of transformational leadership in promoting employee intrinsic motivation. *Future Business Journal*, 6(1), Article 40.
- Luo, Y., Zheng, Q., & Liu, J. (2018). How does organizational climate for innovation affect innovation performance? The mediating role of knowledge sharing and the moderating role of absorptive capacity. *Sustainability*, 10(9), Article 3216.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2019). *Cases in leadership* (5th ed.). Sage.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Suliaty, N. N., Noermijati, A., Sudiro, A., & Kurniawati, D. T. (2025). Transformational leadership and innovative work behavior: The sequential mediating role of knowledge sharing and creative self-efficacy. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 358-371.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Wang, Z. (2018). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovation. *Journal of Business Research*, 86, 227-236.
- World Intellectual Property Organization. (2023). *Global innovation index 2023: Innovation in the face of uncertainty*. Retrieved May 15, 2025, from https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023/
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd Ed). Harper and Row Publications.
- Yuan et al. (2023). Understanding the effects of specific techno-stressors on strain and job performance: a meta-analysis of the empirical evidence. *Information Technology & People*, 38(2), 787-826.