

อิทธิพลของความผูกพันบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในมณฑลฝูเจี้ยน
สาธารณรัฐประชาชนจีน

The influence of Employees Engagement and Organizational Culture as
a Mediator of Transformational Leadership on Employee Performance
of Government University in Fujian Sheng, People's Republic of China

นางสาว โจ้วหลู่

นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Miss Lu Zhou

Graduate Student in Doctor of Philosophy, Program in Management.

Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University

E-mail: 421878026@qq.com; Ph: +008613860075125

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 20 กันยายน 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ

ครั้งที่ 1 : 12 ตุลาคม 2565

ครั้งที่ 2 : 15 พฤศจิกายน 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 18 พฤศจิกายน 2565

ดร. บุญทวรรณ วิงวอน

รองศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Dr. Boonthawan Wingwon

Associated Professor of Doctor of Philosophy Program in Management,

Faculty of Management Sciences, Lampang Rajabhat University

E-mail: Boonthawan2009@gmail.com; Ph: 081-882-3465

ดร. ปิยกันธิ์ โชติวนิช

รองศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Dr. Piyakanit Chotivanich

Associated Professor of Doctor of Business Administration Program in Management,

Faculty of Business and Management, Ubon Ratchathani Rajabhat University

E-mail: Piyakanit.c@ubru.ac.th.com; Ph: 089-949-3655

บทคัดย่อ

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายผ่านการสร้างสัมพันธ์ภาพของเอกบุคคล และกลุ่มงานผ่านความผูกพันของบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง หากองค์กรมีผู้นำที่ไม่เปิดรับความคิดเห็นของพนักงาน ขาดความไว้วางใจเชื่อมั่นทีมงาน และขาดภาวะผู้นำ สัญญาณเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นปัญหาการขาดความศรัทธาต่อการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมและมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรไปในที่สุด การวิจัยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน และ (3) ทดสอบอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในมณฑลฝูเจี้ยน สาธารณรัฐประชาชนจีน งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์และพนักงานที่เคยทำงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 706 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติอนุมาน วิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง ด้วยโปรแกรม ADANCO และ Sobel's test ผลการวิจัยพบว่าทุกปัจจัยสำคัญระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์การ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การที่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดีอีกทางหนึ่งด้วย รวมถึงความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยคั่นกลางสมบูรณ์ที่ถ่ายทอดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ: ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และปัจจัยคั่นกลาง

Abstract

Potential human resources will lead the organization to its goals by building a relationship of individuality and work groups through employees engagement, which is a part of the organizational culture, strengthens on the whole organization. If the organization has a leader, who does not pay attention to employees' opinions, lack of trust in teamwork, and lack of leadership. These will lead to the reflections of being worthless in faithfulness both in the public interest problems as well as the negative impact on personal performance as well. The objectives of this study were to: (1) study the importance of transformational leadership, employees engagement, organizational culture, and employees performance, (2) study the influence of employees engagement and organizational culture as a mediator of transformational leadership on employee performance, and (3) analyze the influence of employees engagement and organizational culture as a mediator of transformational leadership on employee's performance of government university in Fujian Province People's Republic of China. This research was conducted in terms of quantitative research. The sample consisted of 706 teachers and staff, who have worked for more than 3 years. Data were analyzed by descriptive statistics in terms of mean and standard deviation and inferential statistics were analyzed by the structural equations using ADANCO and Sobel's test. The results showed that all factors were at the high-level. They will also be given by ascending order from organizational culture, employee performance, employees engagement, and transformational leadership, respectively. Organizations, where prioritize transformational leadership, will increase employees engagement with the organization as well as lead to more efficient employee performance. In addition, transformational leadership focuses will create a strong organizational culture and lead to good employee performance as well. Moreover, employees engagement and organizational culture are the full mediation factor that transfer the influence of transformational leadership to employee performance as well.

Keywords: Employee engagement, Organizational culture, Transformational leadership, Employee performance, Mediation

บทนำ

องค์การภาครัฐหรือเอกชนทุกระดับได้มีการเคลื่อนย้ายบุคลากรเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีความต้องการผู้นำที่มีศักยภาพสูงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้แข่งขันได้ระยะยาว ทำให้องค์การระดับข้ามชาติไม่สามารถสร้างผู้นำจากภายในองค์กรได้ทันเวลา (Ready & Conger, 2007) การขาดแคลนผู้นำทำให้องค์การ เริ่มหันมาสร้างคนจากภายในองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูง เพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ผันผวน องค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำที่เก่งและดี (Anuroj, 2014) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผสมกับความเจริญทางเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะสังคม เศรษฐกิจดิจิทัล การเมือง การศึกษาและการแข่งขัน ทำให้องค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและแสวงหากลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดขององค์กร เน้นการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เน้นมาตรฐานหรือตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม ต้องพร้อมที่จะแข่งขันเพื่อให้องค์การอยู่รอด (Bateman et al., 2015) หนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ เพราะเป็นปัจจัยแกนกลางเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายผู้ที่มีความผูกพันต่อการการสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อการต่ำ ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจึงมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีอัตลักษณ์ การบริหารงานของแต่ละองค์การย่อมส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะจะทำให้องค์การนั้นได้รับประโยชน์สูงสุด (Al-Matari et al., 2017; Cao Dali, 2019)

งานวิจัยของ Shurbagi (2014) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำ ความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมขององค์การ และประสิทธิภาพการทำงาน สรุปว่าผลลัพธ์ของปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เป้าหมายของมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนต่างมุ่งเน้นการวิจัย การสอน การบริการวิชาการและพัฒนาบุคลากร โดยให้ความรู้แก่นักศึกษาและชุมชน ด้วยพันธกิจที่สำคัญนี้ องค์การทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับสองความท้าทาย โดยเฉพาะคณะผู้บริหารที่ต้องขับเคลื่อนองค์กรผ่านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร (Suong et al., 2019) เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Guan Yong, 2020) ผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ โดยเฉพาะคณาจารย์มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง ผลวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการเสริมอำนาจทางจิตวิทยาและผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจทางจิตวิทยาของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำเป็นสำหรับการพัฒนาศักยภาพทุกด้านและเป็นแรงผลักดันพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยการสร้างผลิตภาพทางวิชาการ (Shi et al., 2022) อีกทั้งทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคลยังส่งอิทธิพลผ่านพฤติกรรมการทำงานที่สร้างแรงบันดาลใจต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Liu et al., 2020) วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อความมุ่งมั่นของพนักงาน ในเวลาเดียวกันความมุ่งมั่นส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานตามบริบทของมหาวิทยาลัย

มณฑลฝูเจี้ยนมีมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐบาลและเอกชน จำนวน 89 แห่ง แต่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล จำนวน 23 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งมีปัญหาการดำเนินงานแตกต่างกันไป เพราะความเชี่ยวชาญและระดับของมหาวิทยาลัยไม่เหมือนกัน อีกทั้งงบประมาณพัฒนามหาวิทยาลัยที่ได้รับจากรัฐบาลก็แตกต่างกัน ส่งผลต่อจำนวนนักศึกษา จำนวนชั่วโมงสอนของอาจารย์ การบริการวิชาการ และภาระงานของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละมหาวิทยาลัย (The Education Department of Fujian Province, 2021) การให้รางวัลหรือการได้รับการสนับสนุนและการจงใจภายในองค์กรย่อมต่างกัน ท้ายที่สุดความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ย่อมไม่เหมือนกัน เพราะแต่ละคนได้รับการสนับสนุนแตกต่างกัน (Wang et al., 2016) มหาวิทยาลัยของรัฐบาลจีน มณฑลฝูเจี้ยนต่างก็มีการศึกษาเหล่านี้ ด้วยเช่นกัน ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลจีน พบว่าวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยรัฐบาล บางครั้งมีมากเกินไป ทำให้การปฏิบัติงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่คล่องตัว ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เพราะต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลจีน (Wuyi University Report, 2021) โดยเฉพาะด้านวิเทศสัมพันธ์ที่ต้องติดต่อกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ ทำให้เกิดความล่าช้ามีผลทำให้ผลลัพธ์ของงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายบางไตรมาส ส่งผลกระทบเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงาน (Chines Foreign Department, 2021) ด้านภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่าการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความยุ่งยากเพราะมีขั้นตอนมาก บางครั้งผู้บริหารใช้ระบบสั่งการลงมาทำให้บุคลากรทำงานไม่ทัน

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดความยุ่งยากและอุปสรรคต่อคณะทำงาน (Wang et al., 2019) นำมาซึ่งความขัดแย้งบางกลุ่มงาน อีกทั้งความแตกต่างจากขนาดหรือประเภทของมหาวิทยาลัย ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน รายได้และสวัสดิการไม่เหมือนกัน ส่งผลให้บุคลากรมีมุมมอง ทักษะและการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากขึ้นแตกต่างกัน ท้ายที่สุดส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานหรือความเต็มใจในการทำงานต่างกัน ข้อมูลนี้ย่อมมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (The Education Department of Fujian Province, 2021) บทบาทของผู้นำยังมีผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลงานของผู้ปฏิบัติงานข้ามชาติชาวจีน (Qing Miao et al., 2012)

ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอาจเป็นเพราะลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยจีน ผู้บริหารระดับสูงได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาลกลางการทำงานมหาวิทยาลัยในจีนส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของทางการ ความท้าทายที่สำคัญเกิดขึ้นสำหรับผู้นำมหาวิทยาลัย เมื่อเผชิญแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกระดับวิชาการของสถาบันการศึกษา การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นของภาคเอกชนและความยืดหยุ่นจากนักวิชาการและผู้บริหาร แต่ละสถาบันต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่เป็นเอกลักษณ์ (Markos, 2019, pp. 77-90) เพราะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานแต่ในทางกลับกันมีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย (Taye et al., 2019)

งานศึกษาของ Milhem et al. (2019) พบว่าอิทธิพลการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันของบุคลากรมีผลกระทบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำเป็นตัวแปรคั่นกลางและงานวิจัยของ Hee et al., (2018) ได้ศึกษาความผูกพัน ของบุคลากรเสมือนหนึ่งเป็นปัจจัยคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Chunhua et al., 2016) แต่ยังไม่ได้มีงานศึกษาประเด็นของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นมีผลเชิงบวกต่อแวดวงวิชาการที่จะนำองค์ความรู้ใหม่หรือการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยคั่นกลางของผลการปฏิบัติงานผ่านกลไกของงานวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐบาล มณฑลฝูเจี้ยน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล มณฑลฝูเจี้ยน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของความผูกพันบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของรัฐบาล มณฑลฝูเจี้ยน สาธารณรัฐประชาชนจีน

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานองค์กร กระตุ้นทางปัญญา คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่า ความสนใจของเอกบุคคลไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคม งานศึกษาของ Kouzes and Posners (1987) และ Bass et al. (1987) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการทำงานผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานให้ผู้อื่นและเห็นคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทุกคน

แนวคิดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานศึกษาของ Popovich (1998) และ Armstrong (2006) นำเสนอว่าผลการปฏิบัติเป็นผลลัพธ์ ที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานทุกคนในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ งานศึกษาของ Selvarajan et al. (2007) สรุปว่าผลการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ให้หรือใช้ในเกณฑ์การประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การ คุณภาพของงานมีความถูกต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ความสำเร็จขององค์การเป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน องค์การผ่านเกณฑ์ การประเมินมาตรฐาน และผลผลิตของบุคลากรเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Yong et al. (2020) ได้นำเสนอว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และงานวิจัยของ Jensen et al. (2020) และ Ng (2017) และ Baskoro et al. (2021) สรุปว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน ผ่านความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังสมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้บุคลากรมีความเข้าใจกฎและกติกาในการทำงานร่วมกันผ่านความเชื่อ และพฤติกรรม ทำให้คนภายในองค์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (Daft, 2000; Hofstede, 2005) วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโครงการหรือแผนงาน การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน กำหนดกฎเกณฑ์/ กติกาในการทำงานเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน เน้นการมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับสมาชิก ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาและเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน (Cameron & Quinn, 1999; Daft, 2000; Hofstede, 2005) งานวิจัยของ Ledimo (2014) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวิจัยของ Virgiawan et al., (2021) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ภายใต้ลักษณะของการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ ถูกกำหนดโดยองค์การ เพราะพนักงานมีส่วนสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จและรูปแบบความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Jianglin & Jianmin, 2018; Oshagbemi, 2000; Avolio & Bass, 2001; Virgiawan et al., 2021) ดังสมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและคณะ (Bass et al., 1987) เป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบัน สามารถบันดาลใจและมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน (Bass et al., 1987; Godwin & Neck, 1998; Avolio et al., 2004; Lutfiyya et al., 2013) ดังสมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดความผูกพันองค์การ

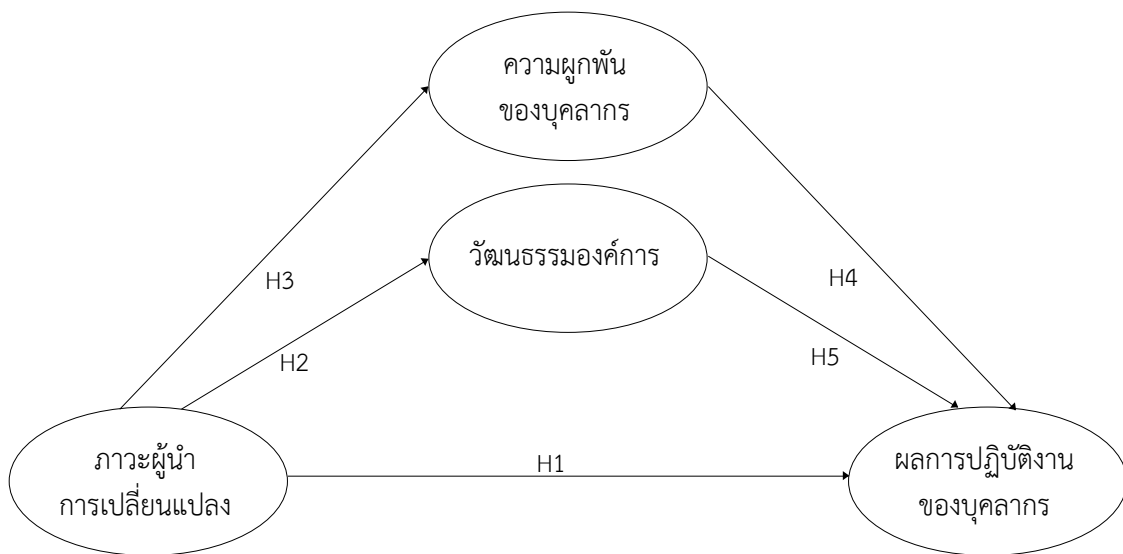
ความผูกพันองค์การ คือ ความปรารถนาหรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดไปมีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ต่อองค์การและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ (Steers, 1977; Greenberg & Baron, 1997) งานศึกษาของ Buchanan (1974) สรุปว่าความผูกพันเป็นการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม เน้นการมีส่วนร่วมกับองค์การ ด้วยการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจเพราะมีความรักดี อีกทั้งงานวิจัยของ Sheldon (1971) และ Davis and Newstrom (1989) เห็นว่าความผูกพันองค์การเป็นการประเมินความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ในด้านบวกและมีความตั้งใจทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย งานศึกษาของ Allen and Mayer (1990) สรุปว่าปัจจัย ที่ก่อให้เกิด ความผูกพันต่อองค์การในแต่ละด้าน คือ ความรู้สึก การทำงานอย่างต่อเนื่องและบรรทัดฐานทางสังคม

ความผูกพันองค์การมีองค์ประกอบ คือ ความผูกพันแบบมีความรักองค์การ ความผูกพันเพื่อการคงอยู่ ซึ่งเป็นความผูกพัน เชิงผลประโยชน์ ความผูกพันเชิงคุณธรรมซึ่งเป็นความผูกพันตามกฎสังคม บุคลากรไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่องค์การอื่น มีความตั้งใจ/มีความพร้อมที่จะใช้ความสามารถในการทำงานและการศึกษา ที่ผ่านมามีความผูกพันองค์การได้รับอิทธิพล ทางบวกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bono & Judge, 2003; Avolio et al., 2004) ดังสมมติฐานที่ 4 ความผูกพันมีอิทธิพล ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

งานวิจัยของ Dali (2019) และ Mohsen et al. (2020) ได้ศึกษาผลกระทบวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน งานศึกษาของ Atkinson and Feather (1966) กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยกำหนดบุคคลในการทำงาน เมื่อบุคคลคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะถูกประเมินกับมาตรฐาน สอดคล้องกับงานของ Ali et al. (2014) พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงงานของ Gorda et al. (2016) พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังสมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass et al. (1987) แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Steers (1977) ความผูกพันของบุคลากรของ Cameron and Quinn (1999) และผลการปฏิบัติงานของ Mohsen et al., (2020) ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พัฒนาจากมาตรวัดของ Jensen et al., (2020) และ Ng (2017) และ Baskoro et al. (2021) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ พัฒนาจากมาตรวัดของ Jianglin and Jianmin (2018) และ Avolio and Bass (2001) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร พัฒนาจากมาตรวัดของ Bass et al. (1987) และ Godwin and Neck (1998) และ Avolio et al. (2004) และ Lutfiyya et al. (2013) ความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน พัฒนาจากมาตรวัดของ Bono and Judge (2003) และ Avolio et al. (2004) และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พัฒนาจากมาตรวัดของ Mohsen et al. (2020) ดังภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ซึ่งทำงานมากกว่า 3 ปี มหาวิทยาลัยของรัฐบาลจีน มณฑลฝูเจี้ยน สาธารณรัฐประชาชนจีน จำนวน 23 แห่ง จำนวน 73,900 คน (Data and information from the official, website of The Education Department of Fujian Province, 2021, ออนไลน์)

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 800 คน ตามเกณฑ์ของ Tabachnick and Fidell (2007) ที่ใช้อัตราส่วนของจำนวนตัวอย่าง (n) กับจำนวน 5, 10, 20 เท่าของจำนวนตัวแปรมาตรวัด ประกอบกับเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่กำหนดให้ใช้ขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่างต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรทำนาย Jackson and Schuler (2003) ที่เสนอว่าอัตราส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างกับตัวแปรสังเกต ควรเท่ากับ 20 ต่อ 1 และ Anderson and Gerbing (1988) ที่กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15-20 เท่าของตัวแปรสังเกต โดยวิจัยนี้มีตัวแปรมาตรวัดเท่ากับ 40 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรมาตรวัด กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 800 คน เพื่อให้มาซึ่งการได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้วิธีแบ่งแบบสัดส่วนภาพรวมจำนวน 23 มหาวิทยาลัยของรัฐบาลมีจำนวน 73,900 คน โดยเทียบเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง คือ 800 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างจากคุณสมบัติที่ใช้เป็นเกณฑ์คัดเลือก คือ เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 3 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 มาตรวัดตัวแปรแฝง ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) ความผูกพันของบุคลากร และ (4) ผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนการสำรวจจริง โดยวัดค่า IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 5 ท่าน พบว่า ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยเฉลี่ยเท่ากับ 0.96 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับอาจารย์และเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยรัฐบาล เมืองกวางสี ซึ่งมีคุณสมบัติเดียวกัน แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ 0.967 ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.943 ด้านวัฒนธรรมองค์การ เท่ากับ 0.911 ด้านความผูกพันของบุคลากร เท่ากับ 0.943 และด้านผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.925 โดยแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.931 ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาสูงกว่า 0.70 ในทุกด้านแสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สูง ตามเงื่อนไขของ Cronbach (1970) และ Hair et al. (2010)

ระยะที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยหลังการสำรวจ การตรวจสอบค่าน้ำหนักปัจจัย (Loading) สำหรับตัวชี้วัดทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.50 (เป็นปริมาณบวก) โดยมีค่าตั้งแต่ 0.709-0.815 (เครื่องหมายเป็นบวก) เมื่อพิจารณาจากค่า AVE มีค่าตั้งแต่ 0.4501-0.5961 ซึ่งหากค่า AVE มากกว่า 0.5 แสดงว่า การวัดมีความตรง (Fornell & Larcker, 1981) มีนัยสำคัญทางสถิติ $p = 0.000$ ค่า CR สูงระหว่าง 0.764-0.815 ซึ่งมาตรวัดแต่ละปัจจัยสามารถบ่งชี้ตัวชี้วัดของตนได้ดี มีความเที่ยงตรง มีความเชื่อถือได้สูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามออนไลน์ ด้วยการประสานงานผ่านหน่วยงานภาคีเครือข่าย อาจารย์และเจ้าหน้าที่แต่ละจังหวัด ในประเทศจีน เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทุกภูมิภาคจนได้ครบตามจำนวน โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลออนไลน์ผ่านลิงค์ (Link) data-collecting website: <https://www.wjx.cn/report/157473609.aspx> หรือคิวอาร์โค้ด (QR Code) สำหรับอาสาสมัครเข้าตอบแบบสอบถามทางแอปพลิเคชัน โหลดโดยได้รับแบบสอบถามกลับมา 706 ราย คิดเป็นร้อยละ 88.25 โดยอัตราการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีต่อการทดสอบสมมติฐานทางสถิติ (Robert & Lars, 2010) อัตราการตอบกลับในครั้งนี้นี้จึงมีความน่าเชื่อถือ และมีความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่อยู่ในระดับต่ำ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) และค่า loading ของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต หลังจากนั้นใช้สถิติอนุมาน เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ทดสอบสมมติฐานการวิจัย การวิเคราะห์ตัวแปรที่ช่วยถ่ายทอดอิทธิพลของตัวแปรต้นกลางและมีผลต่อตัวแปรตาม โดยโปรแกรม ADANCO/PROCESS สรุป อภิปรายผล และวิเคราะห์ Multiple Mediation Model วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย อายุ 30-39 ปี และ 40-49 ปี มากที่สุด สถานภาพสมรสมากที่สุด การศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่ามากที่สุด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระหว่าง 6,001-8,000 หยวน มากที่สุด รองลงมา 10,001-12,000 หยวน ระยะเวลาทำงานในมหาวิทยาลัยรัฐบาลจีนมากกว่า 10 ปี จำนวนมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และได้รับการสนับสนุนด้านงานประมาณในการอบรม ศึกษางานเพื่อพัฒนาตนเองมากที่สุด

ผลวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย โดยรวม ($\bar{X}$ = 3.75, S.D. = 0.163, C.V. = 0.661) ข้อถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้นำมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลที่แตกต่างจากตน ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.796) รองลงมาค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3 ข้อ คือ ผู้นำของท่านสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมในมหาวิทยาลัย ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.801) ผู้นำมีการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ มาช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.772) ผู้นำปฏิบัติต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยด้วยความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ($\bar{X}$ = 3.80, S.D. = 0.771) ข้อคำถามสุดท้าย คือ ผู้นำมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.56, S.D. = 0.893)

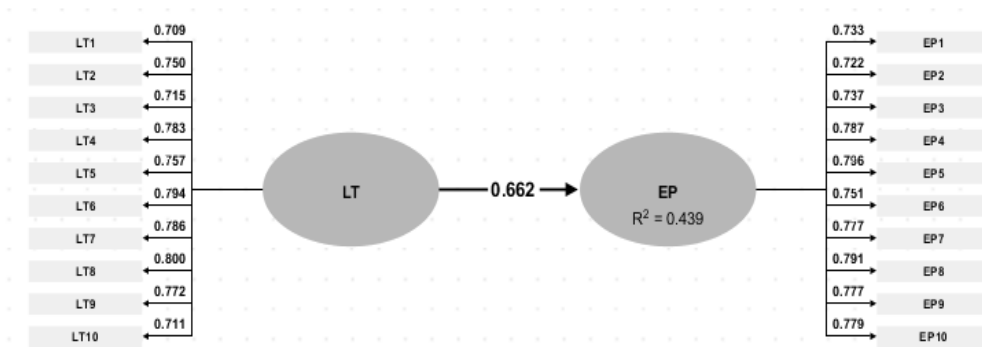
ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย โดยรวม ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 0.147, C.V. = 0.563) ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 2 ข้อ คือ มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.89, S.D. = 0.773) มหาวิทยาลัยมีการมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ($\bar{X}$ = 3.89, S.D. = 0.742) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 2 ข้อ คือ คุณภาพของงานมีความถูกต้องตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.751) มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X}$ = 3.88, S.D. = 0.727) คำถามสุดท้าย คือ สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 3.77, S.D. = 0.749)

ด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย โดยรวม ($\bar{X}$ = 3.86, S.D. = 0.154, C.V. = 0.596) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สมาชิกในมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ ยอมรับและเคารพสิทธิของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.93, S.D. = 0.703) รองลงมา คือ อาจารย์หรือพนักงาน/เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 3.91, S.D. = 0.757) ข้อคำถามสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยของท่านสนับสนุนการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.785)

ด้านความผูกพันของบุคลากรมีความสำคัญระดับมากทุกปัจจัย โดยรวม ($\bar{X}$ = 3.83, S.D. = 0.143, C.V. = 0.546) โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มีสัดส่วนค่าเฉลี่ยกัน 2 ข้อ คือ อาจารย์และพนักงานมีความสุขและสนุกกับงานที่ทำในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.714) เมื่อได้รับมอบหมายงาน อาจารย์และพนักงานจะทุ่มเทให้กับงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.87, S.D. = 0.675) รองลงมา คือ อาจารย์และพนักงานมีความตั้งใจ/มีความพร้อมที่จะใช้ความสามารถในการทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ($\bar{X}$ = 3.85, S.D. = 0.750) คำถามสุดท้าย คือ อาจารย์และพนักงานไม่คิดจะไปปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัย / องค์กรอื่น แม้ว่าจะได้รับตำแหน่งและเงินเดือนที่ดีกว่า ($\bar{X}$ = 3.72, S.D. = 0.693) ตามลำดับ

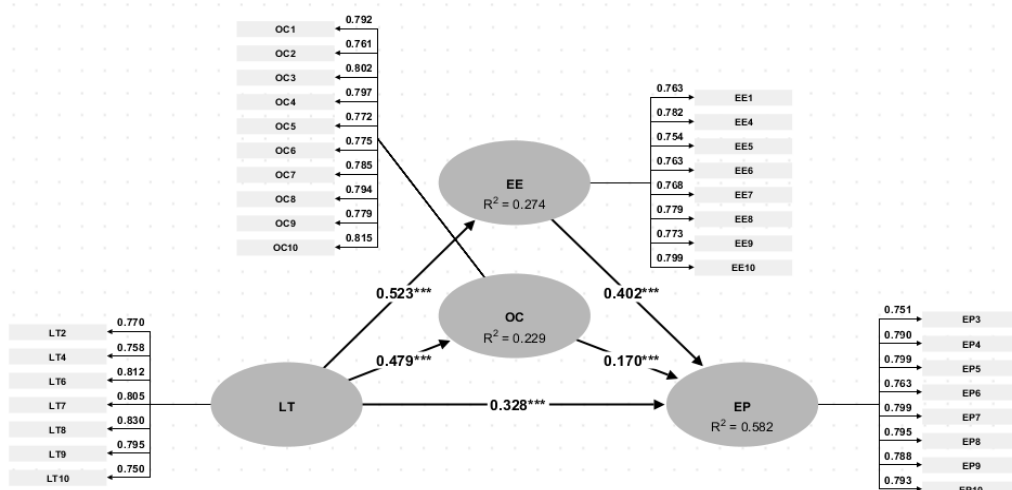
ผลการวิเคราะห์หัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาลในมณฑลฝูเจี้ยน สาธารณรัฐประชาชนจีน

การวิเคราะห์ส่วนนี้มุ่งศึกษาว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจริงหรือไม่มีอิทธิพลมากเกินไปจนเป็นเหตุให้เชื่อว่าเป็นอิทธิพลสูงเกินความเป็นจริง (Superfluousness) หมายความว่าถ้าค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) มีค่าสูงกว่า 0.20 ซึ่งเป็นค่าขั้นต่ำของระดับอิทธิพลสูง ซึ่งจะถือว่าเป็นอิทธิพลสูงเกินความเป็นจริง (Periyakul, 2017) หากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้สรุปได้ว่าอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ซ่อนเร้นหรือคั่นกลางของเหตุและผลลัพธ์เอาไว้ได้เช่นกัน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลรวมตามเส้นทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL) มีอิทธิพลรวม (total effect) ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance: EP) ค่อนข้างสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.662 ($t = 22.168$) ทำให้สรุปได้ว่ามีอิทธิพลสูงเกินความเป็นจริง ทำให้เชื่อว่าอาจมีปัจจัยอื่นซ่อนเร้นเชื่อมโยงปัจจัยทั้ง 2 เอาไว้ ซึ่งผู้วิจัยเสนอปัจจัยซ่อนเร้นไว้ 2 ปัจจัย อันเป็นผลมาจากการทบทวนวรรณกรรม คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Commitment: OC) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement, EE) โดยจะเพิ่ม 2 ปัจจัยลงในตัวแบบของ PROCESS แล้ววิเคราะห์อิทธิพลทางตรงว่าลดลงไปเพียงใด และวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม เพื่อเปรียบเทียบความสำคัญของปัจจัยคั่นกลางทั้ง 2 ด้าน ดังภาพที่ 3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ตัวแปรคั่นกลาง จำนวน 2 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- หมายเหตุ: 1. ** หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.01$ ซึ่งสอดคล้องกับ $|t| \geq 2.58$
 2. *** หมายถึง $p\text{-value} \leq 0.001$ ซึ่งสอดคล้องกับ $|t| \leq 3.40$
 3. ns หมายถึง non-significant

ผลวิจัยพบว่าค่า loading ของ LT 1,3,5 ค่า loading ของ EF 2,3 และค่า loading ของ EP 1 ได้ตัดทิ้งไป เพราะมีค่า loading ต่ำกว่า 0.7 (Fornell & Larcker, 1981) จึงพิจารณาเป็นสายโซ่ (Causal Chain) จำนวน 2 เส้นทาง ดังนี้

สายโซ่เส้นทาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้อมผ่านความผูกพันของบุคลากรสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (LT→EE→EP) พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.523 และความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.402 อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.210 (คือ 0.523*0.402)

สายโซ่เส้นทาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (LT→OC→EP) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.479 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.179 ซึ่งอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.081 (คือ 0.479*0.170)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวแปรคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ตารางที่ 1 อิทธิพลรวมก่อนแทรกตัวแปรคั่นกลาง

อิทธิพลรวม	effect	t-test	p-value
LT->EP	0.662	22.168	0.000

จากตารางที่ 1 พบว่าอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล (LT→EP) ก่อนแทรกตัวแปรคั่นกลางพบว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0. 662 ค่า t-test เท่ากับ 22.168 มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 โดยมีอิทธิพลที่มีความจำเพาะ (Superfluous) เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเกิน 0.20 (Periyakul, 2023) ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับมากเกินความเป็นจริง ทำให้มีความสงสัยว่ายังมีตัวแปรอื่น ๆ ที่แฝงเร้นเข้ามาคั่นกลาง (Mediator) ผู้วิจัยเสนอปัจจัยคั่นกลางไว้ 2 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม

การวิเคราะห์ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของ 2 ปัจจัยดังกล่าว (วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากร) โดยมุ่งตรวจสอบนัยสำคัญและเปรียบเทียบความสำคัญระหว่างปัจจัยทั้ง 2 การตรวจสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมกระทำโดยอาศัย Sobel's Z test โดยที่ $Z = \frac{a \cdot b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}}$ ถ้า $|z| > 1.96$ หรือ $|z| > 2.58$ แสดงว่าอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญหรือตัวแปรคั่นกลางทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุสู่ปัจจัยผลลัพธ์

การนำเสนออิทธิพลทางอ้อมของสายโซ่เส้นทาง จำนวน 2 เส้นทาง

ตารางที่ 2 การนำเสนออิทธิพลทางอ้อมของสายโซ่เส้นทาง จำนวน 2 เส้นทาง

อิทธิพลทางอ้อม	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		
สายโซ่เส้นทาง	Effect	Sobel's Z test	p-value
LT→OC→EP	0.081	11.340	0.000
LT→EE→EP	0.210	6.998	0.000

จากตารางที่ 2 พบว่าสายโซ่เส้นทางจำนวน 2 เส้นทาง มีรายละเอียดดังนี้

1. สายโซ่เส้นทางจาก LT→EE→EP มีความสำคัญอันดับแรก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอ้อมผ่านความผูกพันของพนักงานสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.210 มีค่า Sobel's Z test เท่ากับ 6.998 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000
2. สายโซ่เส้นทางจาก LT→OC→EP มีความสำคัญรองลงมา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าอิทธิพล 0.081 มีค่า Sobel's Z test เท่ากับ 11.340 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.000

อิทธิพลทางตรงหลังจากแทรกตัวแปรคั่นกลาง ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) หลังจากแทรกตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรเชื่อมโยง

อิทธิพลทางตรง	effect	t-test	p-value
LT->EP	0.328	0.201	0.000

หมายเหตุ ** หมายถึงค่า t-stat ≥ 2.58 (p-value $\leq .01$)

* หมายถึงค่า t-stat อยู่ระหว่าง 1.96-2.58 (p-value $\leq .05$)

ตารางที่ 3 พบว่าอิทธิพลทางตรงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (LT->EP) หลังแทรกตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรเชื่อมโยง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.328 ค่า t-test เท่ากับ 0.201 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value =0.000)

ดังนั้น ปัจจัยคั่นกลางทั้ง 2 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรล้วนเป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (LT) สู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) เพราะเมื่อแทรกลงในตัวแบบ OC->EE มีผลให้สัมประสิทธิ์เส้นทางของ LT-> EP ลดลงใกล้ 0 และไม่มีนัยสำคัญ พบว่าอิทธิพลทางอ้อมของทั้ง 2 มีนัยสำคัญ โดยมีค่าเล็กน้อยลดหลั่นกันไป ดังนี้

LT $\rightarrow$ EE $\rightarrow$ EP มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.210

LT $\rightarrow$ OC $\rightarrow$ EP มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.081

สรุปได้ว่าความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลวิจัยสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญระดับมาก เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและกลุ่มผู้ที่เป็นผู้ตามภายในองค์การ เพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย ตามทิศทางหรือพันธกิจขององค์การที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner (1990) และ Liu et al. (2016) และ Liu and Chua (2016) ที่นำเสนอว่าภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ แต่ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้นในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ขับเคลื่อนไปสู่ระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น สัมพันธ์กับแนวคิดของ Kuhnert and Lewis (1987) ยังได้กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำที่มุ่งเน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะให้การแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์และมีการจูงใจ โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามระดับที่คาดหวัง ช่วยให้ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

ความผูกพันของบุคลากรมีความสำคัญระดับมาก ถ้าองค์กรใดมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลทำให้เกิดผลิตภาพองค์กรสูงและทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงเช่นกัน ฉะนั้นองค์กรสามารถใช้ความผูกพันของพนักงานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการยกระดับผลการปฏิบัติงานและผลักดันการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น สัมพันธ์กับผลงานวิจัยของ Xenikou and Simosi (2006) ที่สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นด้านความเห็นใจเพื่อนมนุษย์ ซึ่งมีผลกระทบทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จขององค์การ รวมถึงงานศึกษาของ Meyer and Allen (1997) และ Mowday et al. (1979) ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันเป็นสภาพทางจิตใจในอันจะทำให้บุคคลใบบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนยึดมั่นต่อองค์การ โดยความผูกพันเป็นปัจจัยแห่งการรับรู้ที่บุคคลจะไม่ละทิ้งองค์การและความผูกพันยังจัดเป็นจิตสำนึกเบื้องต้นของบุคคลในการพิจารณาถึงการคงอยู่กับองค์การต่อไป

ด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญระดับมาก เพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานหรือปทัสฐานที่กำหนดทัศนคติ แนวคิด พฤติกรรมในการทำงานในลักษณะของแบบแผนที่เป็นเอกภาพและเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ช่วยให้เกิดคุณค่าได้ หากไม่มีการระบุตัวตนหรือสิ่งที่เป็นคุณค่าขององค์การ (มหาวิทยาลัย) ก็เป็นการยากที่พนักงาน จะช่วยรักษาคุณค่านั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) และ Daft (2000) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างทีมงาน และการทำงานเป็นทีมส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มุ่งสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ สมาชิกในองค์การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความตระหนักถึง สวัสดิการและสวัสดิภาพของบุคลากรด้วยเช่นกัน

ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญระดับมาก เพราะเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ ภายในองค์การทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อันมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้ โดยอยู่บนพื้นฐาน ของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยสัมพันธ์ กับงานของ Motowidlo, Borman and Schmit (1999) สรุปว่าผลการปฏิบัติงานจึงเป็นพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่พนักงาน ได้จัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมถึงงานวิจัยของ Suwati et al. (2016) ผลการปฏิบัติงานเป็นการที่บุคคล ทำให้เป้าหมายของการทำงานสำเร็จ ไม่ใช่เพียงเพื่อให้ได้รับเงินเดือน แต่เป็นการเข้าถึงความพึงพอใจในการทำงานของตนเองด้วย ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำในองค์การด้วย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลาง ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานบุคลากร

สายโซ่เส้นทางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้อมผ่านอ้อมผ่านความผูกพันของบุคลากรสู่ผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร (LT → EE → EP) พบว่ามีค่าอิทธิพลรวมทางอ้อมเป็นอันดับแรก เพราะการทำงานทุกวันนี้ ทีมงานของบุคลากร เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันเป็นที่สิ่งแสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรัก ความภาคภูมิใจ การยอมรับและการยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ อันเป็นผลให้บุคลากร ที่มีความเต็มใจ ที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Xiaoli and Xin (2015) พบว่าความผูกพัน ของบุคลากรและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้ต้องมีการอ้อมผ่านความสัมพันธ์ของพนักงาน เพราะเป็นปัจจัย เชื่อมโยงทุกหมุดในการทำงานให้เกิดการประสานงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงงานวิจัยของ Xin and Yongrui (2014) ได้ระบุว่าผลกระทบของเอกบุคลและทีมงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ แต่ผู้นำ ต้องมีการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความผูกพันของพนักงานผ่านกลไกการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน เนื่องจากการทำงานทุกวันนี้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพและทีมงานที่ทรงพลังถึงจะทำให้องค์การมีความสามารถ ในการแข่งขัน สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Yufang (2016) ได้ระบุเสริมว่าผลกระทบของการปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงนั้น ขึ้นอยู่กับระบบการทำงานและความผูกพันของบุคลากรด้วยเช่นกัน

รองลงมา คือ สายโซ่เส้นทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (LT → OC → EP) โดยมีค่าอิทธิพลรวมทางอ้อมเป็นอันดับสอง เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึง ความสามารถในการจัดการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ผ่านการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำและผู้ตามมีต่อกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้อง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้แต่บางครั้งอาจมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามามีผลกระทบไม่ว่าจะเป็นกลุ่มบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่านิยม และการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Xiaoli and Xin (2015) พบว่าระยะเวลา ในการทำงานร่วมกัน ความตามใจตนเองและยับยั้งชั่งใจซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ สอดคล้องกับงานศึกษาของ Peters and Waterman (1982) และ Mohammed (2017) และ Mohsen et al. (2020) สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นรูปแบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อและทัศนคติของเอกบุคลเพราะเป็นตัวกำหนด รูปแบบที่ผู้คนในองค์การประพฤติและกระทำในความเป็นปัจเจกนิยมและกลุ่มนิยมที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการผล การปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ผ่านกลไก การมีส่วนร่วม ความเคารพนับถือ ซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อทดสอบอิทธิพลของความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยคั่นกลางของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สังเกตได้จากอิทธิพลรวมมีค่าเท่ากับ 0.662 และมีนัยสำคัญ แต่เมื่อแทรกตัวแปรคั่นกลาง 2 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรพบว่าอิทธิพลทางตรงมีค่าเท่ากับ 0.328 และไม่มีนัยสำคัญ แต่วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สรุปว่ามหาวิทยาลัยรัฐบาลควรสร้างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันของบุคลากรลดหลั่นกันไปตามความเหมาะสม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สร้างง่ายหรือใช้เวลาน้อย ด้วยการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การจะให้ความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียว รวมถึงส่งเสริมระบบทางสังคม ด้วยการหล่อหลอมให้คนในองค์กรเข้าใจในกฎ กติกาในการทำงานร่วมกัน ยึดเป้าหมายเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และต้องมุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับรองลงมา เนื่องจากความผูกพันมีลักษณะเป็นนามธรรม ต้องใช้เวลานานพอสมควรในการสร้างความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล เพราะเป็นเรื่องของจิตใจ ผู้นำต้องประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนบุคลากรให้มีการปฏิบัติต่อกันด้วยสายสัมพันธ์อันดี เกิดความไว้วางใจเชื่อใจต่อกัน สัมพันธ์กับแนวคิดของ Buchanan (1974) และ Davis and Newstrom (1989) และ Allen and Mayer (1990) สรุปว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีทั้งนามธรรมและรูปธรรม อีกทั้งบุคลากรที่ทำงานภายในองค์กรมีตำแหน่งงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานแตกต่างกัน การได้รับการยอมรับทางวิชาการและวิชาชีพต่างกัน หรือการได้รับโอกาสในการทำงานจากผู้นำต่างกัน ฉะนั้นผู้นำต้องมีการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและคำนึงถึงเอกบุคล

สรุปองค์ความรู้ใหม่ของงานวิจัยนี้ คือ ความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตน เกิดแรงบันดาลใจและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถทำควบคู่กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็งเป็นศูนย์รวมของบุคลากร ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านแนวทางการสร้างความผูกพันของบุคลากรให้เกิดพลังในการทำงาน สร้างความสุขในการทำงานและความผูกพันกับงานควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความแข็งแกร่ง มีความสามารถในการแข่งขันต่อไป

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. **เชิงวิชาการ** ผู้สนใจสามารถทำผลการวิจัยไปต่อยอดด้านการจัดการความหลากหลายที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การ และนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การ โดยใช้ปัจจัยความผูกพันของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์การไปประยุกต์ใช้ภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมยุคดิจิทัล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ

2. **เชิงการประยุกต์ใช้ในการจัดการ** มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้และกำหนดแนวนโยบายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผ่านการดำเนินงานเชิงรุก ด้วยการพัฒนาหลักสูตรใหม่ (ผลิตภัณฑ์) ให้สอดคล้องกับผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นทางเลือกให้กับกลุ่มเป้าหมายที่สนใจอยากมาเรียน

3. **เชิงนโยบาย** ผู้นำองค์กร (มหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนของรัฐบาลจีน) ควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีม เน้นความเชี่ยวชาญในงานของตน เปิดใจให้กว้างและรับฟังคำวิจารณ์ และความคิดเห็นผู้อื่น ปฏิบัติและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันกับงานและองค์กรได้ ด้วยการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมเชิงบูรณาการทุกรูปแบบ เพราะจะทำให้เกิดการสร้างความผูกพันในองค์กร เน้นประโยชน์ขององค์การเป็นที่ตั้ง รวมถึงผู้นำต้องมีการตอบแทนผู้ที่มีผลงานดีด้วยรางวัลที่เหมาะสม สร้างสรรบุคลากรให้มีสมรรถนะหรือทักษะ ให้ดีกว่าเดิมหรือสูงขึ้น หรือทักษะใหม่ ๆ ที่บุคลากรในองค์กรยังไม่มี ด้วยการสนับสนุนให้สร้างผลงานที่โดดเด่น ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง (Up skill, Re-skill, New skill) ผ่านการศึกษาดูงาน/อบรม/การให้ทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศในการทำงานด้วยการสนับสนุนทรัพยากรให้เพียงพอ สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีเพราะจะช่วยดึงดูดคนที่เหมาะกับองค์การให้เข้ามาร่วมงาน และยังช่วยคัดกรองคนที่จะเข้ามาทำงานในองค์กรด้วย เพื่อให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ ตามผลการทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษา Effect Leadership ที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยของภาครัฐ และเอกชนไม่ว่าจะเป็นประเด็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์

2. ความผูกพันของบุคลากรเป็นปัจจัยคั่นกลางที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความหลากหลายและหลายระดับ มีความต้องการต่างกัน บางครั้งอาจจะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจในงาน ท้ายที่สุดอาจเกิดความขัดแย้งของกลุ่มงานและมีผลเชิงลบต่อความผูกพันของเอกบุคคล/กลุ่มและองค์การได้ ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น ผู้นำควรมีการสร้างวิธีการคิดเชิงบูรณาการ ยึดเป้าหมายของงาน เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในงาน ยื่อนำมาซึ่งความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การให้มีความแข็งแกร่ง

เอกสารอ้างอิง

- 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.
- Ali, N., Jan, S., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and transactional leadership as predictors of job satisfaction, commitment, perceived performance and turnover intention (Empirical evidence from Malakand division, Pakistan). *Life Science Journal*, 11(5), 48-53.
- Al-Matari, E. M., Omira, B., & Diaj, O. (2017). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance in Public Sector: Evidence from KSA. *International Journal of Business & Management Science*, 7(1), 67-77.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 10(3), 411- 423.
- Anuroj, K. (2014). Leadership: Tips for Successful Sustainable Development. *Royal Thai Air Force Medical Gazette*, 60(3), 53-56. [in Thai]
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10th ed.). Kogan Page Publishing.
- Atkinson, J., & Feather, N. (1966). *A theory of achievement motivation*. Wiley and Sons.
- Avlonitis, G. J., Kouremenos, A., & Tzokas, N. (1994). Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project innovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11), 5-28.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Puja, W. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baskoro, B. D., Sudarmadji, S., Suherman, S., Yani, A., & Simanjuntak, R. (2021). Transformational leadership, knowledge management, work motivation, and employee performance among construction employees in Jakarta. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2), 214-230.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Trans-formational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>

- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73–87.
- Bateman, T. S., Snell, A. S., & Konopaske, R. (2015). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. McGraw-Hill Education.
- Belonio, R. J. (2014). The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of Bank employees in Bangkok. *AU-GSB E-JOURNAL*, 5(2), 24-38.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(1), 5–18.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Chines Foreign Department. (2021, September 8). *Data and information from the official*. https://www.fujian.gov.cn/english/news/202108/t20210809_5665713.htm
- Chunhua, C., Tao, S., & Xingshan, W. (2016). A Meta-Analytic Review of Literature on the Relationship between Transformational Leadership and Performance in the Context of China. *Chinese Journal of Management*, 8(2), 1174-1183.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing*. Harper & Row.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western Educational Publishing.
- Dali, C. (2019). Research on the Relationship between Corporate Cultural Identity and Employee Job Performance. *Journal of Chinese and Foreign Entrepreneurs*, 34(3), 9-100.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work: Organization behavior*. (8th ed.). McGraw-Hill Inc.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with Unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. The Free Press.
- Godwin, J. L., & Neck, C. P. (1998). Desired transformational leadership behaviors in a religious organization: Analysis by hierarchical organizational level. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 1(2), 163-180.
- Gorda, E. S., Lestari, N. P. N. E., & Budhi, M. K. S. (2016). Organizational communication, career pattern, achievement motivation, organizational commitment, and employee performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(4), 517-530.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441-448.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. (2003). *Managing human resources through strategic Partnership*. (8th ed.). South-Western.
- Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845.
- Jianglin, K., & Jianmin, S. (2018). The influence of internal control personality, transformational leadership and organizational culture on employees' psychological capital. *Economics and Management Research*, 9(3), 136-144.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Ledimo, O. (2014). The role of transformational leadership and organizational culture in service delivery within a public service organization. *Journal of Governance and Regulation*, 3(3), 44-51.
- Liu, G. H., & Chua, C. E. (2016). Investigating organizational self-control: A willpower perspective. In *International Research Workshop on IT Project Management* (pp 5-16). AIS electronic library.
- Liu, R., Zhu, F., & Pan P. (2020). Study on the grass-roots civil servants' burnout based on job demands-resources model: The mediation and moderation effects of self-efficacy. *Hubei Agriculture Sciences*, 59(12), 182-189.
- Lutfiyya, M. N., Gessert, C. E., & Lipsky, M. S. (2013). Nursing home quality: A comparative analysis using CMS nursing home compare data to examine differences between rural and nonrural facilities. *Journal of the American Medical Directors Association*, 14(8), 593-598.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and application*. Sage publication.
- Miao, Q., Newman, A., & Lamb, P. (2012). Transformational leadership and the work outcomes of Chinese migrant workers: The mediating effects of identification with leader. *Leadership*, 8(4), 377-395.
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33-42.
- Mohammed, J. I. (2017). An assessment of the impact of organizational culture on employee performance. *International Journal of Development and Management Review*, 12(1), 178-183.
- Mohsen, A., Neyazi, N., & Ebtekar, S. (2020). The impact of organizational culture on employees performance: An overview. *International Journal of Management*, 11(8), 879-888.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(3), 224-247.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
- Periyakul, M. (2020, August 3). *Analysis moderated mediation model and moderated moderation model by PROCESS program*. http://www.research.ru.ac.th/images/ArticleMr/1597293824_Article.pdf [in Thai]
- Periyakul, M. (2017). Mediators and Tests of Indirect Effect. *Journal of Management and Development*, 2(1), 11-30. [in Thai]

- Popovich, M. G. (1998). *Creating high-performance government organizations*. Jossey-Bass.
- Quinn, A., Gina, L., Peter, L., & Dana, J. (2009). Service quality in higher education. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(3), 139-152.
- Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6), 68.
- Selvarajan, T. T., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Guthrie, J. P., MacCurtain, S., & Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Sheldon, M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 149 - 226.
- Shi, R., Meng, Q., & Huang, J. (2022). Impact of psychological empowerment on job performance of Chinese university faculty members: A cross-sectional study. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 50(1), 1-11.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The relationship between transformational leadership style, job satisfaction and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7(11), 126-139.
- Shurbagi, A. M. A., & Zahari, I. B. (2014) The mediating effect of organizational commitment on the relationship between job satisfaction and organizational culture. *International Journal of Business Administration, Sciedu Press*, 5(6), 24-37,
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(10), 46-56.
- Suong, H. T. T., Thanh, D. D., & Dao, T. T. X. (2019). The impact of leadership styles on the engagement of cadres, lecturers and staff at public universities-Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280.
- Suwati, S., Minarsih, M. M., & Gagah, E. (2016). Influence of Motivation Work, Career Development and Cultural Organization on the Job Satisfaction and Implications on the Performance of Employee (Case on Babinminvetcaddam iv/Diponegoro). *Journal of Management*, 2(2), 1-15.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. (5th ed.). Pearson Education.
- Taye, M., Sang, G., & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research Studies in Education*, 8(2), 77-90.
- The Education Department of Fujian Province. (2021). *Data and information from the official*. <http://www.edufj.com/english/Intro.asp?Cid=11>
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
- Wang, H., Liu, X., Huang, H., & Yang, D. (2019). Outcome-Based Education (OBE) Oriented Teaching Reform By Competitions. In *2019 5th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE 2019)* (pp. 53-56). Atlantis Press.
- Wang, S. Y., Liu, H., & Lin, Y. M. (2016). The relationship between work boundary strength and employees' organizational identification: The moderating role of work boundary preference. *Nankai Business Review*, 19(6), 81-90.

- Wu, I. L., Chuang, C. H., & Hsu, C. H. (2014). Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148(c), 122-132.
- Wuyi University. (2021). *University Performance Report*. <https://www.wuyiu.edu.cn/english/217/list.htm>.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Xiaoli, J., & Xin, Z. (2015). Employee engagement and employee job performance: the Moderating role of employment relationship. *Journal China Labour*, 5(1), 84-88.
- Xin, L., & Yongrui, L. (2014). The Effect of Value Gap between Individual and Team on Job Performance and Turnover Inclination: The Mediating Effect of Employee Engagement. *China Human Resources Development*, 17(1), 50-58.
- Yong, G. (2020). The influence of transformational leadership on the work performance of University administrators. *Journal China Adult Education*, 6(2), 37-41.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yu, S. O., Wang, Y. (2018). An analysis of the relationship between organization culture and performance: case study of a Chinese university. *Social Work and Education*, 5(2), 121-133.