

ความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

Authentic Leadership, Organizational Ethical Culture, Organizational Commitment  
Influences Organizational Effectiveness

ธาริณี อังคัยศ<sup>1,\*</sup> และสมทรง คันทน์<sup>2</sup>

Tharinee Aungyot<sup>1,\*</sup> and Somsong Khanthanatee<sup>2</sup>

Received : March 27, 2025 Revised : September 29, 2025 Accepted : September 30, 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ 1) พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : การรับรู้ของนักบัญชี 2) วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : การรับรู้ของนักบัญชี เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงสาเหตุตามโมเดลโครงสร้าง โดยใช้สถิติการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : การรับรู้ของนักบัญชี มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์กรได้ร้อยละ 58 ( $R^2 = 0.58$ ) นอกจากนี้ การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากความเป็นผู้นำที่แท้จริง ประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำที่แท้จริง และความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรยังได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม พบว่า ประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความเป็นผู้นำที่แท้จริงผ่านวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร และ รับอิทธิพลทางอ้อมจากความผูกพันต่อองค์กร ภายใต้นัยสำคัญทางสถิติ

**คำสำคัญ :** ความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ประสิทธิผลขององค์กร

<sup>1,2</sup> อาจารย์ สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

<sup>1,2</sup> Lecturer, Accounting, Faculty of Business Administration Vongchavalitkul University

\* Corresponding author E-mail: Tharinee\_aun@vu.ac.th

## Abstract

This research study: 1) Developing a model of authentic leadership, organizational ethical culture, and organizational commitment that influences organizational effectiveness as perceptions by accountants. 2) Analyzing the direct and indirect Influences of authentic leadership, organizational ethical culture, and organizational commitment on organizational effectiveness as perceptions by accountants, for Testing Causal Hypotheses through a Structural Equation Model. Using Structural Equation Modeling.

The research findings revealed that the model of authentic leadership, organizational ethical culture, and organizational commitment influencing organizational effectiveness as perceptions by accountants was consistent with empirical data and could jointly explain 58% of the variance in organizational effectiveness ( $R^2 = 0.58$ ). Furthermore, direct Influence analysis revealed that the organizational ethical culture is most strongly positively influenced by authentic leadership. Organizational effectiveness is most strongly positively influenced by the organization ethical culture, authentic leadership, and organizational commitment. Meanwhile, organizational commitment is also most strongly positively influenced by the organizational ethical culture. Indirect Influence analysis found that organizational effectiveness is indirectly influenced by authentic leadership through organizational ethical culture, and also indirectly influenced by authentic leadership through organizational commitment. At the same time, it is indirectly influenced by the organizational ethical culture through organizational commitment, with statistically significant results.

**Keywords** : Authentic Leadership, Organizational Ethical Culture, Organizational Commitment  
Organizational Effectiveness.

## 1. บทนำ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาการสูญเสียความเป็นมืออาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและการปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณนำไปสู่หลาย ความล้มเหลวทางธุรกิจ การทุจริต การฉ้อโกง และพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรมได้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความก้าวหน้าทาง เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในระดับโลก มีผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการกำกับดูแลกิจการ โดยเฉพาะในกระบวนการแต่งตั้ง ผู้บริหาร ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ (La et al., 2023) “การทุจริต” กำลังกลายเป็น “วัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจ” หรือไม่? ผลกระทบของการทุจริตและการผิดจรรยาบรรณ กำลังลดทอนคุณค่าทางจริยธรรมเพียงเพื่อการแข่งขันในโลกขององค์กรที่รุนแรง มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการที่ลดลง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้อย่างแท้จริง พนักงานไม่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สิ่งสำคัญของการควรเน้นการแต่งตั้งผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Nayak & Dubey, 2022)

ประเทศไทยปี 2566 มีข่าวอื้อฉาวของบริษัท สตาร์ค คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (STARK) พบว่ามีกร “ทุจริต” ร่วมกัน ตกแต่งบัญชี เป็นหุ้นใหญ่ 1 ใน 100 บริษัทที่ได้รับเลือกคำนวณดัชนี SET 100 แท้จริงแล้วหลังจบการเงินสิ้นปี 65 พบว่า ขาดทุน สะสมรวมกันกว่า 10,379 ล้านบาท โดยมีบริษัท ดีลรอยซ์ ฟูซุ โธมัทสึ ไชโยค สอบบัญชี เป็นผู้สอบบัญชียักษ์ใหญ่ที่มีชื่อเสียงด้าน ความน่าเชื่อถือเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงิน หายนะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้เสีย สั่นคลอนความเชื่อมั่นตลาดทุนไทยทั้งองค์ภาพพ เกิดคำถามมากมายไปถึงคณะกรรมการผู้บริหารบริษัทและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (กรุงเทพธุรกิจ, 2566) เหตุการณ์เหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรหรือประเทศที่มีผู้นำผิดพลาด ประพฤติผิดทางวินัย ความบกพร่องในหน้าที่ต่าง ๆ กระทบต่อ ความเชื่อมั่นของประชาชน สร้างความเสียหายต่อสาธารณชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้เกิดความตื่นตัว ตระหนักใน ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำในองค์กรมากขึ้น ผู้นำที่มีจริยธรรมจะมีการแสดงพฤติกรรมผ่านการกระทำส่วน บุคคลไปยังผู้ติดตามโดยการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง การตัดสินใจ มีคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความเปิดเผย และอิทธิพลในอุดมคติ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่มีจริยธรรม จากคุณลักษณะเด่นตรงกับลักษณะความเป็น

ผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่ตอบสนองความต้องการขององค์กรและบุคคลที่มองผู้นำของตน ซึ่งเป็นแนวทางภาวะผู้นำที่ค่อนข้างใหม่มีรากฐานมาจากจิตวิทยาเชิงบวก มีรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำด้านจริยธรรมและคุณธรรม ส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร (Organizational Ethical Culture) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน เป็นสิ่งเชื่อมโยงผู้นำและพนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ (Roy et al., 2024) ทำให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร (Kurian & Nafukho, 2022) ไม่คิดที่จะลาออกหรือโอน-ย้ายไปที่อื่น พนักงานจะมีความผูกพันและค่านิยมเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์กรมีความสำคัญต่อความก้าวไปสู่อำนาจแห่งความเป็นเลิศในอนาคต (ศรีธัญ รุ่งเรือง, 2566) ดังจะเห็นได้ว่า องค์กรใดมีผู้นำที่มีความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรโดยเชื่อมโยงไปยังความผูกพันของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามแม้จะมีปริมาณงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุน แต่พบว่างานวิจัยในแต่ละด้านยังคงค่อนข้างดำเนินไปอย่างอิสระจากกัน ยังมีความขาดแคลนและการพัฒนาอย่างมั่นคง ซึ่งการวิจัยเชิงประจักษ์ในการตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ยังไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สำคัญทั้งสามในบริบทของนักบัญชีไทยอย่างเป็นระบบ (Widyastuti et al. (2020) ยังกล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะนำจริยธรรมไปใช้ในองค์กรช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานโดยเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ความสัมพันธ์นี้เป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยว่าการรับรู้ของนักบัญชีที่มีต่อความเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นส่งผลต่อวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีผลที่เป็นไปได้ต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างไร จึงได้รับการออกแบบมาเพื่อเติมเต็มช่องว่าง (Gap) นี้ ในวรรณกรรมโดยการตรวจสอบการรับรู้ของนักบัญชีที่มีต่อผู้นำในวิชาชีพการบัญชี โดยใช้แนวความคิดพื้นฐานผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจเพราะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญที่ยังไม่เคยมีใครศึกษาอย่างเป็นระบบมาก่อน อาจเป็นจุดที่สำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เนื่องจากสามารถนำมาเป็นแนวคิดประยุกต์ใช้กับบริบทเฉพาะ นั่นคือ กลุ่มนักบัญชีในประเทศไทยที่มีจริยธรรมและความน่าเชื่อถือเป็นหัวใจสำคัญ อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความเป็นผู้นำที่แท้จริง มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้นมีผลต่อการลดความตั้งใจที่จะลาออกของนักบัญชี (ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญที่องค์กรในสายงานนี้ ต้องเผชิญ) ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด ผลลัพธ์ที่ได้สามารถเป็นประโยชน์และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริง เกิดวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ขวัญกำลังใจให้กับพนักงานเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานให้ กับองค์กร ยังผลให้เกิดความมั่นใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย และด้านสิ่งแวดล้อม

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. พัฒนาแบบจำลองความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : การรับรู้ของนักบัญชี
2. วิเคราะห์อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : การรับรู้ของนักบัญชี เพื่อทดสอบสมมติฐานเชิงสาเหตุตามโมเดลโครงสร้าง

## 3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูล และอธิบายผลการศึกษามีดังนี้

### 3.1 ความเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่แท้จริงโดย Avolio et al. (2007) เป็นทฤษฎีหลายมิติที่ผู้นำเป็นมากกว่าการเป็นตัวของตัวเอง ได้รวมถึงแง่มุมของความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบโดยการยึดถือผู้นำเพื่อมาตรฐานทางจริยธรรมที่สูงขึ้น Gardner et al. (2005) เพื่อ

ว่าผู้นำที่แท้จริงนั้นได้รับการพัฒนาภายในบรรยากาศขององค์กรที่เปิดกว้าง สนับสนุน เสริมอำนาจ โดยผู้นำเหล่านี้จะรักษาและอาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมหรือบรรยากาศขององค์กรเพื่อให้ความน่าเชื่อถือมากขึ้น ด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงจะสะท้อนให้เห็นในการกระทำของผู้ตาม ความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในอาชีพ และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานซึ่งเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร จากการค้นคว้าความคิดเชิงประจักษ์ ยังพบว่าผู้นำที่แท้จริงเป็นตัวอย่งในการส่งเสริมบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีมีความโปร่งใส ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ และมาตรฐานทางศีลธรรม ขั้นสูง หากผู้นำที่แท้จริงมีความจริงใจต่อตนเองพร้อมนำผู้อื่นไปสู่ความถูกต้อง จะสามารถสร้างบรรยากาศจริยธรรมเชิงบวกได้

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจอย่างมากจากทั้งนักวิชาการ Avolio and Gardner et al. (2005) และนักปฏิบัติ George (2003) โดยมีลักษณะสำคัญคือ ทศนคติเชิงบวกทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก มุ่งเน้นการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเอง การประเมินข้อมูลอย่างเป็นกลาง การยึดมั่นในหลักคุณธรรม และการสื่อสารอย่างโปร่งใสของผู้นำ สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้ผู้นำพัฒนาตนเอง แต่ยังส่งเสริมการพัฒนาของผู้ตามด้วย Walumbwa et al. (2008) ในเชิงวิชาการมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานได้ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเผชิญกับความท้าทายในการแข่งขัน คำว่าโอกาสทางธุรกิจ และปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Rego et al., 2012) โดยผู้นำที่แท้จริงช่วยยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสนับสนุนและแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานมีความเป็นเจ้าของในงานและผลลัพธ์มากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายเกี่ยวกับงานของตน และการตัดสินใจในประเด็นที่มีผลต่อการทำงานของพวกเขาเอง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership - AL) คือ “รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดึงเอาและส่งเสริมทั้งศักยภาพเชิงจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมเชิงบวก เพื่อส่งเสริมให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองที่มากขึ้น มุมมองทางศีลธรรมที่อยู่ภายใน การประมวลผลข้อมูลที่สมดุล และความโปร่งใสในความสัมพันธ์ในส่วนของผู้นำ ที่ทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองเชิงบวก” (Walumbwa et al., 2008) ยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม ภูมิรัฐศาสตร์ และเทคโนโลยี ได้สร้างแรงกดดันต่อผู้นำให้ต้องมีความโปร่งใสมากขึ้น Yusuf et al. (2023) กล่าวว่าปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรคือคุณภาพของผู้นำในองค์กร ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นกรอบแนวคิดที่มีรากฐานมาจากศาสตร์ด้านภาวะผู้นำ จริยธรรม จิตวิทยาและพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกเน้นด้านจริยธรรมและคุณธรรมในการเป็นผู้นำ (Kurian & Nafukho, 2022) รูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์และสนับสนุน ซึ่งสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ มีผลกระทบเชิงบวกต่ออารมณ์และความสามารถทางจิตวิทยาของผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาจส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อองค์กร (Hu et al., 2021)

การเป็นผู้นำที่แท้จริงได้รับการวิเคราะห์โดย Walumbwa et al. (2008); Salcedo et al. (2024); Cao และ Dong (2024) ได้สะท้อนถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดึงการส่งเสริมทั้งศักยภาพเชิงจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมเชิงบวก เพื่อส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง มีมิติพื้นฐานของสี่โครงสร้างได้ครบถ้วน ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ที่มากขึ้น มุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) การประมวลผลข้อมูลที่สมดุล (Balanced Processing) และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) ในส่วนของผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้ตามซึ่งช่วยส่งเสริมการพัฒนาตนเองเชิงบวก ยืนยันว่าองค์ประกอบทั้งสี่นี้แม้ว่าจะมีความเกี่ยวข้องกัน แต่ก็จำเป็นสำหรับบุคคลที่จะได้รับการพิจารณาว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง

### 3.2 วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร (Organizational Ethical Culture)

Barbars (2015) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับวิชาชีพ ซึ่งถูกสร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการและการแสดงออกของวิชาชีพที่แตกต่างกัน Kontoghiorghes (2016) ระบุประโยชน์ของการพัฒนาและดำเนินการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ว่ามีแรงจูงใจสูงในการดึงดูดและรักษาพนักงาน ซึ่งมีการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อพนักงานในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรที่ได้รับการ

ยอมรับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรในหมู่ธุรกิจทั่วโลก มีประโยชน์มากมายต่อองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์กร เป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน เสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันต่อองค์กร (วุฒิพงศ์ รงคปรานี และคณะ, 2565) วัฒนธรรมที่มีจริยธรรมจะช่วยสร้างกระบวนการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและผู้นำ ซึ่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการมีอยู่ของวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ในทางตรงกันข้ามการขาดวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรจะนำไปสู่ภาวะความเหนื่อยหน่าย (burnout) และความเครียดของผู้นำ (Huhtala et al., 2022)

วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรได้รับการวิเคราะห์โดย Forsyth (1980); O'Boyle and Forsyth (2021); Paschalidou et al. (2023) ระบุว่า ความถูกต้องเชิงทำนองของอุดมการณ์ทางจริยธรรมในแง่ของพฤติกรรมทางศีลธรรม มีการพัฒนา (Ethical Position Questionnaire: EPQ) เพื่อวัดปรัชญาทางศีลธรรมส่วนบุคคลที่ประกาศ ได้แก่ ลัทธิสถานการณ์นิยม (Situationalists) ลัทธิสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (Absolutists) ลัทธิอัตวิสัย (Subjectivists) และลัทธิการยกเว้น (Exceptionists)

### 3.3 ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ทฤษฎี Side-Bet ของ Becker (1960) ได้กล่าวว่า บุคคลใดที่มีความผูกพันต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด เนื่องจากเขาได้ลงทุนในสิ่งนั้น ๆ ไว้ เรียกว่า "Side Bet" อาจเป็นการลงทุนในรูปของเวลา กำลังแรงกายแรงใจ สติปัญญา ตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง บุคคลนั้นจึงไม่มีทางเลือกอย่างอื่นนอกจากจะต้องผูกพันอยู่กับองค์กรต่อไป ฉะนั้นการที่คนเราเลือกตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรนานเท่าใดก็ยิ่งเป็นการสะสม "การลงทุน" เพิ่มขึ้นเท่านั้น เพราะว่าบุคคลนั้นเป็นมนุษย์เศรษฐกิจ (อนุดิษฐ์ สุวานไชยกร, 2562) Meyer and Allen (1997) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเข้มแข็งขึ้นไปสู่การทำงานล่วงเวลาตามความผูกพันในระดับที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตาม Pittinsky and Shih (2004) ยืนยันว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคล่องตัวพนักงานที่ต้องการความคล่องตัวจะลดระดับความผูกพันต่อองค์กร ลดความมีประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ขององค์กร เพราะการเคลื่อนย้ายงานเป็นโอกาสของพนักงานในการเข้าร่วมองค์กร โดยพิจารณาจากการรับรู้ของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลขององค์กร ส่วน Mathieu and Zajac (1990) พบว่า ความผูกพันเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความสามารถที่รับรู้ได้ อายุ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นจะมีโอกาสหางานน้อยลง ส่วนพนักงานที่มีอายุน้อยมีความเป็นไปได้ที่จะมีทางเลือกในการหางานมากขึ้น เพื่อการเรียนรู้และเติบโต (Shahid, 2018) ในการส่งเสริมความรู้สึกเชื่อมโยงกับความสามารถของพนักงานผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดความผูกพัน โดยไม่ต้องกังวลการเกิดผลกระทบเชิงลบต่อตนเอง

ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยส่วนหนึ่งเกิดจากองค์กร เช่น วัฒนธรรม เปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การให้ความสำคัญ ร่วมทำกิจกรรมกับพนักงานทุกคนทำให้ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานจะมีความรัก ความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร เต็มใจเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อเป้าหมาย โดยต้องการที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป หากพนักงานไม่รู้สึกเชิงบวกเกี่ยวกับงาน ความผูกพันทางอารมณ์ของพวกเขาอาจลดลงได้ (Clarence et al., 2021) ทวีนิรันดร์ พุ่มพิพัฒน์ และคณะ (2565) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติและความรู้สึกทางบวกของผู้ปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจในฐานะสมาชิกขององค์กรและความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป อันเป็นผลมาจากการยอมรับและความศรัทธาในวัฒนธรรมองค์กร ทำให้มีความทุ่มเท ในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Allen and Meyer (1990) Meyer and Allen (1991, 1997) นักวิชาการได้พัฒนาแบบจำลองความผูกพันต่อองค์กรแบบสามองค์ประกอบ โดยมีมติทั้งสามที่ระบุไว้ ได้แก่ ความมุ่งมั่นทางอารมณ์มุ่งเน้นไปที่ความผูกพันทางอารมณ์ (affective) ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง หรือความผูกพันแบบต่อเนื่อง (continuance) มุ่งเน้นไปที่การประเมินต้นทุนผลประโยชน์ที่พนักงานทำ



โดยเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจที่จะลาออกหรืออยู่กับองค์กรความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (normative) หรือความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน มุ่งไปที่ศีลธรรมสะท้อนถึงพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะพัฒนาความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อองค์กร เพราะพนักงานเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรได้รับการวิเคราะห์โดย Allen and Meyer (1990); Meyer and Allen (1991, 1997); Efthymiopoulos and Goula (2024); Stark et al. (2025) ได้รับพัฒนาการกำหนดกรอบแนวคิดและวัดผลในรูปแบบความผูกพันสามองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) และด้านความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

### 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

#### 3.4.1 การรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร (Perception of Organizational Effectiveness)

การรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร สะท้อนถึงการปฏิบัติการจัดการบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ Berberoglu and Secim (2015) ได้อธิบายว่า วิธีที่พนักงานมององค์กรของตนในเรื่องความก้าวหน้า การสนับสนุน และการพัฒนา ทุกองค์กรต่างพยายามอย่างหนักเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ ยังผลให้องค์กรจะได้พัฒนาไปข้างหน้าในขณะที่ยังคงรักษาประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม Khan and Haji-Othman (2025) ยังกล่าวว่า บทบาทของการรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสำคัญต่อทุกประเภทขององค์กร เนื่องจากการรับรู้ของพนักงานถือเป็นการประเมินภาพรวมที่แท้จริงของผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้อย่างทันท่วงที เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ทุกองค์กรพยายามอย่างหนักที่จะทำให้พนักงานของตนพึงพอใจเพื่อให้สามารถพัฒนาได้ ในขณะที่เดียวกันก็รักษาผลการดำเนินงานขององค์กร พนักงานจึงเป็นทรัพยากรที่มีค่าสำหรับองค์กรเพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Kniffin et al., 2021)

#### 3.4.2 ประสิทธิภาพขององค์กร (Organization effectiveness)

แนวคิดประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) นักทฤษฎีองค์กรให้ความสำคัญ ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทำให้เกิดผลผลิตที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย (ณัฐวัชร จันทโรจธน์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์, 2563) ประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นตัววัดผลงานขององค์กรว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร มยุรี วรรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล (2563) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นผลลัพธ์หรือความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ และที่สำคัญเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (จณิสตา อินทรวรรณโณ, 2565)

ต่อมาแนวคิดการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเชิงบูรณาการได้รับการวิเคราะห์โดย Quinn and Rohrbaugh (1983); ครรชิต ทรรคนะวิเทศ และคณะ (2565); ไพจิตร สการ์รันต์ และอุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2566) มีฐานคิดว่าประสิทธิผลขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเกณฑ์วัดใดเพียงเกณฑ์วัดเดียวโดยเฉพาะแต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นตามค่านิยม จึงได้พยายามนำเกณฑ์ที่ใช้ชี้วัดประสิทธิผลขององค์กรหลายๆ เกณฑ์มาบูรณาการรวมกันโดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง เรียกว่า แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Approach) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) ตัวแบบเหตุผลและเป้าหมาย (Rational Goal Model) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) ได้รวมจุดเด่นของการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรกับตัวแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์กรมาจัดเป็นกลุ่มตัวแปรในแต่ละมิติของประสิทธิผลขององค์กรสามารถวัดประสิทธิผลขององค์กร ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ได้มากกว่าตัวแบบอื่น ๆ

### 3.5 การพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวความคิดของการวิจัย

การพัฒนาสมมติฐาน กรอบแนวความคิดการวิจัยมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การศึกษาวิจัยของ Ribeiro et al. (2020) พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีความสอดคล้องกับ Baquero (2023); Riyanto et al. (2021) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร นอกจากนี้ Nair et al. (2022) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถทำนายความผูกพันในงานของพนักงานการเงินในอินเดียได้อย่างมีนัยสำคัญ จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 1 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1 : ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร**

จากการศึกษาวิจัยของ Yang (2024); Mahmoud et al. (2024) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์กับความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ Alkhadra et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่เดียวกันยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร Herminingsih (2024) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรและพฤติกรรมจริยธรรม จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 2 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 2 : ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร**

การศึกษาวิจัยของ Zhang and Li (2023) พบว่า ผู้นำที่แท้จริงมีผลบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานและนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จในระยะยาวปกครองอุดมธนะสารสกุล (2567) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ Singh (2024) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเมื่อรวมเข้ากับแนวทางการจัดการข้ามวัฒนธรรมจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์กร จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 3 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 3 : ผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร**

การศึกษาวิจัยของ Tyll et al. (2025) พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรส่งผลต่อความผูกพันในงานและการตอบสนองต่องานของพนักงาน ส่วนสุมาลี เฮงยศมาก และ สรรฤดี ดีปู้ (2567) ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ศักดิ์ชัย จันทะแสง (2566) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

**สมมติฐานที่ 4 : วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร**

การศึกษาวิจัยของ Lamsam และ Charoensukmongkol (2023) พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรคำนึงถึงผลกระทบของความเป็นผู้นำมีต่อการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสร้างวัฒนธรรมหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความผูกพัน และการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กรส่วนภูมิพิงศ์ รงคปราณี และคณะ (2565) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย Zeb et al. (2021) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิผลขององค์กรในภาคการศึกษา Sybesma (2022) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลในแวดวงวิชาการอย่างชัดเจน จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 5 ดังนี้

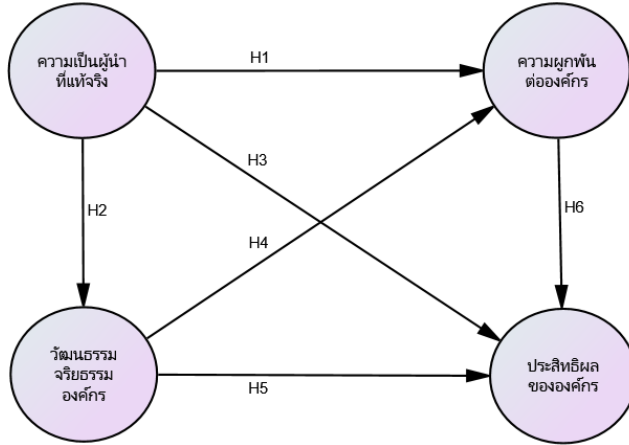
**สมมติฐานที่ 5 : วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร**

การศึกษาวิจัยของ สุวรรณมา วงศ์สุไร (2568) พบว่า ความผูกพันขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Chen and Peng (2021) พบว่า ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริการ และปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะแสดงออกด้วยความสมัครใจและทำงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน ความตั้งใจทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและส่งผลที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงได้พัฒนาสมมติฐานที่ 6 ดังนี้

## สมมติฐานที่ 6 : ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กร

### 3.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดของการวิจัย ดังรูปภาพประกอบ 1



รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 4. วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการศึกษาแบบหาสาเหตุ (Causal Research) เพื่อพิสูจน์สมมติฐานและยืนยันทฤษฎี จากกลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาเป็นตัวแทนของประชากร

### 4.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ทำบัญชีของธุรกิจ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีสถานะคงอยู่ประจำปี 2567 จำนวน 11,479 ราย ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2567 (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2567)

การพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งสิ้น 15 ตัวแปร จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2567) และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอและ เป็นตัวแทนที่ดี จึงได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 30 (Hair et al., 2019) จึงได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 390 ตัวอย่าง และเพื่อเป็นการเพิ่มความเที่ยงตรงของข้อสรุปที่จะได้รับจึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) โดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยนำจังหวัดที่มีผู้ทำบัญชีมีสถานะคงอยู่ มาเรียงลำดับจากจำนวนมากที่สุดไปหาน้อย ได้กลุ่มตัวอย่างเลือก 2 จังหวัด ใน 20 จังหวัด คือ จังหวัดนครราชสีมา (2,021 ราย) และจังหวัดขอนแก่น (1,369 ราย) เพราะมีจำนวนผู้ทำบัญชีที่มีสถานะคงอยู่ในอัตราส่วนปริมาณสูงกว่าอีก 18 จังหวัดที่กระจายตัวอยู่ จากนั้นสุ่มตัวอย่างใช้วิธีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยเทคนิคการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกออกเป็นกลุ่มอาชีพบัญชี สุ่มตัวอย่างนักบัญชีตามสัดส่วน (Proportional Allocation) ได้กลุ่มตัวอย่างจังหวัดนครราชสีมา 238 ตัวอย่าง ขอนแก่น 162 ตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 400 ตัวอย่าง

### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบตัวเลือก ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีแบบมาตราวัด ดังนี้ ส่วนที่ 1 ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานะภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานด้านบัญชี ประเภทสถานที่ทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและปลายปิด มีจำนวน 8 ข้อ ส่วนที่ 2 – 5 เป็น



แบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวความคิดของ Likert (1961) วัดตัวแปรแบบมาตรอันตรภาค (Interval Scale) เพื่ออธิบายแบบจำลอง ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่แท้จริง จำนวน 16 ข้อ วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร จำนวน 20 ข้อ ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 24 ข้อ มีเกณฑ์การให้ระดับการปฏิบัติ 1 = ไม่เลย 2 = นาน ๆ ครั้ง 3 = บางครั้ง 4 = ค่อนข้างบ่อย 5 = บ่อยมาก ส่วนประสิทธิผลขององค์กร มีเกณฑ์การให้ระดับการรับรู้ 1 = การรับรู้ที่ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = การรับรู้ที่ไม่เห็นด้วย 3 = กลาง 4 = การรับรู้ที่เห็นด้วย 5 = การรับรู้ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง วิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling : SEM) แสดงตามตาราง 1 ดังนี้

**ตาราง 1** สรุปลักษณะตัวแปร และแหล่งข้อมูลการพัฒนาข้อคำถามของผู้วิจัย

ตัวแปร	องค์ประกอบของตัวแปร	Rating Scale 5 ระดับ/จำนวนข้อ	แหล่งอ้างอิงของเครื่องมือ
ความเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)	การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองทางศีลธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) การประมวลผลข้อมูลที่สมดุล (Balanced Processing) และ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency)	16	Walumbwa et al. (2008); Salcedo et al. (2024); Cao และ Dong (2024)
วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร (Organizational Ethical Culture)	ลัทธิสถานการณ์นิยม (Situationalists) ลัทธิสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (Absolutists) ลัทธิอัตวิสัย (Subjectivists) และ ลัทธิการยกเว้น (Exceptionists)	20	Forsyth (1980); O'Boyle และ Forsyth (2021); Paschalidou et al. (2023)
ความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 24 ข้อ	ด้านความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Continuance Commitment) ด้านความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) และ ด้านความมุ่งมั่นเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment)	24	Allen และ Meyer (1990); Efthymiopoulos และ Goula (2024); Stark et al. (2025)
ประสิทธิผลขององค์กร จำนวน 14 ข้อ	ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Model) ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) ตัวแบบเหตุผลและเป้าหมาย (Rational Goal Model) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model)	14	Quinn และ Rohrbaugh (1983); วรรชิต ทรรคนะวิเทศ และคณะ (2565); ไพจิตร สกา รันต์ และอุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2023)

#### 4.3 ความเชื่อมั่นของคุณภาพเครื่องมือวัด

นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน เพื่อวัดความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of item-Objective Congruence: IOC) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาที่คำนวณได้จะต้องมากกว่า 0.50 (IOC > 0.50) แสดงว่า ข้อคำถามทุกข้อในแบบสอบถามผ่านเกณฑ์ มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการวัด มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา มีความเหมาะสม (Rovinelli & Hambleton, 1977) จากนั้นตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 ชุด (Try out) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า  $\alpha$  ไม่ต่ำกว่า 0.7 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้ ด้วยวิธีการของสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach, 1990) ได้ค่าอำนาจจำแนกภาพรวมรายด้านอยู่ในช่วง 0.788-0.954 ซึ่งสรุปได้ว่า ผ่านเกณฑ์การทดสอบคุณภาพ

#### 4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและจริยธรรมในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้ Google Forms จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง ช่วงเดือน พฤษภาคม – ตุลาคม 2567 ได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ได้จำนวน 400 ตัวอย่าง ซึ่งมีการขอหนังสือรับรองจริยธรรม

การวิจัยในมนุษย์ มว.จ 008 เลขที่ 062/2567 เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2567 ในการสมัครใจเข้าร่วม การรักษาความลับ และนำเสนอ ในภาพรวม โดยเอกสารตัวอย่างจะทำลายทั้งหมดไม่สามารถสืบค้นถึงตัวอาสาสมัครได้

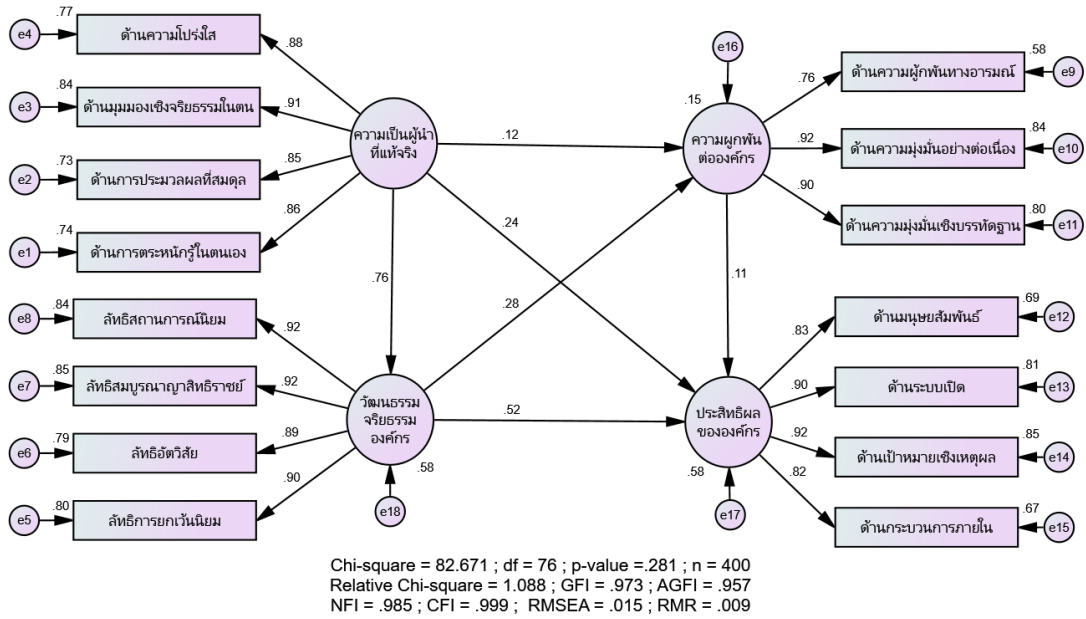
## 5. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

### 5.1 ผลการพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการศึกษา พบว่า ค่าดัชนีทั้ง 9 ตัว ที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) = 82.671 ไม่มีนัยสำคัญ (Insignificant) p-value = 0.281 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square) = 1.088 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.973 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = 0.957 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเกณฑ์ (NFI) = 0.985 ค่าดัชนีที่ปรับปรุงมาจากดัชนี NFI (CFI) = 0.999 ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) = 0.015 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (RMR) = 0.009 แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์กรได้ร้อยละ 58 ( $R^2 = 0.58$ ) ดังแสดงตามตาราง 2 และรูปภาพประกอบ 2

ตาราง 2 ค่าดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องและกลมกลืนของแบบจำลองของความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรม องค์กร ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

การประเมินความสอดคล้องของโมเดล	เกณฑ์การพิจารณา	แหล่งอ้างอิง	ข้อมูลเชิงประจักษ์	
			ค่าดัชนี	ผลบ่งชี้
Chi-square ( $\chi^2$ )	Insignificant		82.671	สอดคล้องดี
p-value	$\geq 0.05$	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010), Hox (2010)	0.281	ผ่านเกณฑ์
Relative Chi-Square (82.671/76)	< 2.00	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010), Hox (2010)	1.088	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010),	0.973	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.95	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010)	0.957	ผ่านเกณฑ์
NFI	> 0.95	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010)	0.985	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.90$	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Hox (2010)	0.999	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010), Hox (2010)	0.015	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	Diamantopoulos & Siguaw (2000), Schumacker & Lomax ( 2010), Hox (2010)	0.009	ผ่านเกณฑ์



รูปภาพประกอบ 2 โมเดลสมการโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร หลังปรับโมเดล

5.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการทดสอบอิทธิพลทางตรง พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากความเป็นผู้นำที่แท้จริง ( $\beta=0.76$ ) ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ ( $R^2 = 0.58$ ) ส่วนประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีค่าอิทธิพลทางตรง ( $\beta=0.52$ ) รองลงมาความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีค่าอิทธิพลทางตรง ( $\beta=0.24$ ) และความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอิทธิพลทางตรง ( $\beta=0.11$ ) ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรยังได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ( $\beta=0.28$ ) รองลงมาได้รับอิทธิพลทางตรงจากความเป็นผู้นำที่แท้จริง ( $\beta=0.12$ ) ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ ( $R^2 = 0.15$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับ

ส่วนผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความเป็นผู้นำที่แท้จริงผ่านวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.39 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก ความเป็นผู้นำที่แท้จริงผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.01 ในขณะที่เดียวกันยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.03 ค่าอิทธิพลทางอ้อมรวมเท่ากับ 0.43 ตามตาราง 3

ดังนั้น อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ ( $R^2 = 0.58$ ) สามารถรวมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์กรได้ร้อยละ 58

ตาราง 3 สรุป อิทธิพลรวมของแต่ละตัวแปรต่อประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กร			
ตัวแปรต้น/ตัวแปรส่งผ่าน	อิทธิพลโดยตรง (Direct Effect)	อิทธิพลโดยอ้อม (Indirect Effect)	อิทธิพลรวม (Total Effect)
ความเป็นผู้นำที่แท้จริง	$\beta = 0.24$	ผ่าน วัฒนธรรมจริยธรรม = 0.39 ผ่าน ความผูกพันต่อองค์กร = 0.01 รวมอิทธิพลทางอ้อม = 0.40	0.64
วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร	$\beta = 0.52$	ผ่าน ความผูกพันต่อองค์กร = 0.03	0.55
ความผูกพันต่อองค์กร	$\beta = 0.11$	-	0.11

5.3 ผลการทดสอบสมมติฐานโมเดลสมการโครงสร้างความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร จากตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 4 ค่า Standardized Regression Weights และผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	เส้นทาง (Path Analysis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง	Standard Error (S.E.)	C.R. (t-value)	p- value	ผลการ ทดสอบ
H1	ความเป็นผู้นำที่แท้จริง --> ความผูกพันต่อองค์กร	0.121	0.090	1.448	0.148	ปฏิเสธ
H2	ความเป็นผู้นำที่แท้จริง --> วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร	0.760**	0.041	17.362	0.00**	ยอมรับ
H3	ความเป็นผู้นำที่แท้จริง --> ประสิทธิผลขององค์กร	0.239**	0.059	3.763	0.00**	ยอมรับ
H4	วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร --> ความผูกพันต่อองค์กร	0.282**	0.095	3.436	0.00**	ยอมรับ
H5	วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร --> ประสิทธิผลขององค์กร	0.519**	0.063	8.185	0.00**	ยอมรับ
H6	ความผูกพันต่อองค์กร --> ประสิทธิผลขององค์กร	0.105*	0.035	2.545	0.011*	ยอมรับ

\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, \* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1: ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.121 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.090 ค่า t-value เท่ากับ 1.448 ค่า p-value เท่ากับ 0.148 > 0.05 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2: ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.760 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.041 ค่า t-value เท่ากับ 17.362 ค่า p-value เท่ากับ 0.00 < 0.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3: ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.239 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.059 ค่า t-value เท่ากับ 3.763 ค่า p-value เท่ากับ  $0.00 < 0.01$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4: ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.282 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.095 ค่า t-value เท่ากับ 3.436 ค่า p-value เท่ากับ  $0.00 < 0.01$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5: ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.519 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.063 ค่า t-value เท่ากับ 8.185 ค่า p-value เท่ากับ  $0.00 < 0.01$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6: ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.105 ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.035 ค่า t-value เท่ากับ 2.545 ค่า p-value เท่ากับ  $0.011 < 0.05$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

#### 5.4 สรุป และอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล (Model Fit) กับข้อมูลประจักษ์ของการปรับแก้โมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ผลดี โดยมีค่าดัชนีทั้ง 9 ตัว ที่ผ่านเกณฑ์ยอมรับ แสดงให้เห็นว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยความเป็นผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรสามารถร่วมกันอธิบายประสิทธิผลขององค์กรได้ร้อยละ 58 ( $R^2 = 0.58$ ) หากพิจารณาจะพบว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มีความสำคัญ ทางสถิติที่ 0.05 ไม่สอดคล้องกับ Ribeiro et al. (2020); Baquero (2023); Riyanto et al. (2021); Nair et al. (2022) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อาจเนื่องจากพนักงานเป็นกลุ่มคนเจนเนอรัชัน Y มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองอย่างไร มีความเป็นไปได้ที่จะเลือกในการหางานมากขึ้นเพื่อการเรียนรู้และเติบโต ให้มีความสำคัญกับ Work-Life Balance และมีความต้องการความคล่องตัวสูงจะลดระดับความผูกพันต่อองค์กร มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Generation Y แนวคิดของ Howe & Strauss (1991)

ส่วนผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร มีความสอดคล้องกับ Yang (2024); Mahmoud et al. (2024); Alkhadra et al. (2022); Herminingsih (2024) และผู้นำที่แท้จริงยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสอดคล้องกับ Zhang และ Li (2023); ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567); Singh (2024) ส่วนในด้านวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความสอดคล้องกับ Tyll et al. (2025); สุมาลี เฮงยศมาก, และ สรรฤดี ดีปู้. (2567); ศักดิ์ชัย จันทะแสง (2566) และวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสอดคล้องกับ Lamsam และ Charoensukmongkol (2023); วุฒิพงศ์ รงคปราณี และคณะ (2565); Zeb et al. (2021); Sybesma (2022) อย่างไรก็ตามความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์กรมีความสอดคล้องกับ สุวรรณ วรงค์สุไร (2568); Chen และ Peng (2021); ปรินทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565)

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากความเป็นผู้นำที่แท้จริง มีความสอดคล้องกับ Yang (2024); Mahmoud et al. (2024); Alkhadra et al. (2022); Herminingsih (2024) ส่วนประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวก สูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร มีความสอดคล้องกับ Lamsam and Charoensukmongkol (2023); วุฒิพงศ์ รงคปราณี และคณะ (2565); Zeb et al. (2021); Sybesma (2022) รองลงมาได้รับอิทธิพลทางตรงจากความเป็นผู้นำที่แท้จริง มีความสอดคล้องกับ Zhang and Li (2023); ปกรณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567); Singh



(2024) และยังได้รับอิทธิพลทางตรงจากความผูกพันต่อองค์กร มีความสอดคล้องกับ สุวรรณมา วงศ์สุรไกร (2568); Chen และ Peng (2021); ปริพันธ์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรยังได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดจากวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับ Tyll et al. (2025); สุมาลี เสงยศมาก, และ สรรฤดี ตีปู้. (2567); ศักดิ์ชัย จันทะแสง (2566) รองลงมาได้รับอิทธิพลทางตรงจากความเป็นผู้นำที่แท้จริงแต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติไม่มีความสอดคล้องกับ Ribeiro et al. (2020); Baquero (2023); Riyanto et al. (2021); Nair et al. (2022) แต่มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Generation Y แนวคิดของ Howe & Strauss (1991) อาจเนื่องจากพนักงานมีความสามารถที่รับรู้ได้ มีอายุน้อย และมีความต้องการความคล่องตัวสูง

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมของประสิทธิผลขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากความเป็นผู้นำ ที่แท้จริงผ่านวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร มีความสอดคล้องกับ Lamsam and Charoensukmongkol (2023) พบว่า ผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร สร้างวัฒนธรรมหรือบรรยากาศที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงานของพนักงาน ความผูกพัน และการรับรู้ประสิทธิผลขององค์กร Alkhadra et al. (2022) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ยังส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรทั้งยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กร ปกรณณ์ อุดมธนะสารสกุล (2567) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อการดำเนินงานของ SMEs อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการวิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำที่แท้จริง และวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร มีความสำคัญที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะด้านเป้าหมายเชิงสาเหตุที่มีการวางแผน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มุ่งงาน มีศักยภาพ และมีประสิทธิผลต่อองค์กร กล่าวคือ ผลการดำเนินงาน ความสำเร็จ และประสิทธิผลขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติทางจริยธรรมของผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร บรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมต่อการรับรู้ของพนักงาน เพื่อสร้างความผูกพันขององค์กรที่แท้จริงซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจประยุกต์ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย เช่น มีการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณสมบัติสำคัญ เช่น ความโปร่งใส ความจริงใจ และความสามารถในการสะท้อนตนเอง ซึ่งจำเป็นสำหรับนักบัญชีในยุคดิจิทัล เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กรของตน และนำไปสู่การจัดทำนโยบายที่ตรงจุด มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ซึ่งผู้นำควรเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นให้ทีมทราบอย่างตรงไปตรงมา จัดให้มีการพูดคุยแบบตัวต่อตัวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับฟังและทำความเข้าใจความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัย มุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ (Upskilling) จัดโปรแกรมฝึกอบรมเสริมโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น Big Data Analytics หรือเทคโนโลยี Blockchain สำหรับงานบัญชี มีการสร้างอาชีพที่น่าสนใจมากขึ้นสำหรับบุคลากรด้านบัญชี ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ความสำคัญกับการเติบโตของพวกเขา ยังผลให้รักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ในองค์กร อีกทั้งควรมีการปรับเปลี่ยนของผู้บริหารจากผู้สั่งการมาเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้คำปรึกษา อีกทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยสุขอนามัย (เช่น ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม) และปัจจัยจูงใจ (เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ) ไปพร้อมๆ กัน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ยั่งยืนขององค์กร

## 6. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของการวิจัย

### 6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

6.1.1 ควรมีการเพิ่มเติมตัวแปรภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ หรือผู้นำด้านอื่น ๆ ว่าผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับวิชาชีพทางการบัญชี และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร หรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ของหัวหน้าแผนกบัญชีกับความผูกพันต่อองค์กรและความซื่อสัตย์ในการทำงานของทีม

6.1.2 ศึกษาว่าการนำระบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) มาใช้ในงานบัญชีซ้ำๆ จะช่วยให้นักบัญชีมีเวลาไปทำงานที่ทำหายมากขึ้น ซึ่งเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันหรือไม่

6.1.3 ควรเพิ่มตัวแปร ความไว้วางใจ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี และความคล่องตัว ในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยต้องพิจารณาถึงช่องว่างระหว่างเจนเนอเรชัน (Generation) ที่แตกต่างกัน และ ผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โดยศึกษาพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมจริยธรรมในองค์กรบัญชี และความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน

6.1.4 ควรมีการศึกษาเจนเนอเรชัน (Generation) ที่แตกต่างกัน ด้านผลตอบแทน สวัสดิการ การเรียนรู้และเติบโต โดยข้อเสนอตรงตามความต้องการของคนในเจนเนอเรชันที่ต่างกันเพื่อดูผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรที่เหมาะสมกับยุค เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือศึกษาการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) เสริมสร้างวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้ในองค์กร

## 6.2 ประโยชน์ของการวิจัย

6.2.1 การพัฒนาผู้นำที่มีจริยธรรมอย่างแท้จริงสามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมจริยธรรมขององค์กรให้ดีขึ้น ผ่านการ รับรู้ของพนักงานซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิผลส่วนการพัฒนามาตรฐาน จริยธรรมขององค์กรให้มากขึ้น จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมและการกระทำของพนักงานในที่ทำงาน ดังนั้นหากต้องการให้ พนักงานมีความผูกพันมากขึ้น ความเป็นผู้นำที่แท้จริงควรกระตุ้นความสามารถในการทำสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรมสำหรับผู้ตาม มีความมุ่งมั่นการสร้างวัฒนธรรมจริยธรรมองค์กร ที่มีการสนับสนุนทั้งการพัฒนาผู้ตามและประสิทธิผลขององค์กร

6.2.2 การพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้ดีขึ้น ผู้นำที่แท้จริงควรสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้ตรงกับ ความต้องการของพนักงาน เช่น ความคล่องตัว การเรียนรู้ การเติบโต ผ่านการปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม การสนับสนุน พนักงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานที่ดี และพนักงานรู้สึกมีแรงจูงใจและพร้อมจะ ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความสมัครใจ อีกทั้งสร้างให้ผู้นำได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจว่าสามารถนำไปสู่เป้าหมายของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะยังผลให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญจะช่วยในการตัดสินใจในการที่จะ คงอยู่กับองค์กร พร้อมทุ่มเทความสามารถมากยิ่งขึ้น

6.2.3 ผลจากการศึกษา ชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำที่แท้จริง วัฒนธรรมจริยธรรมองค์กรและความผูกพันต่อ องค์กร สามารถเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่หน่วยงานของภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา หรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำมา ประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับธุรกิจ สร้างขวัญกำลังใจให้กับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมั่นใจกับ ผู้บริโภค สังคม ชุมชนและด้านสิ่งแวดล้อม

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลที่สนับสนุนทุนวิจัยเพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์ได้รับการพัฒนา และ ผลงานวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรสืบไป

## เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2567). จำนวนผู้ทำบัญชีที่มีสถานะคงอยู่. ค้นเมื่อ 21 ธันวาคม 2567. [https://opendata.dbd.go.th/my\\_MM/dataset/dataset\\_32\\_01/resource/a5e48055-77b7-4778-a46f-a21673d0572f](https://opendata.dbd.go.th/my_MM/dataset/dataset_32_01/resource/a5e48055-77b7-4778-a46f-a21673d0572f)

กรุงเทพธุรกิจ. (2566, 1 กรกฎาคม). *ครั้งแรกปี 66 'ตลาดหุ้นไทย' สุดปั่น! วิฤติ STARK-แบงก์วัน-การเมืองถล่ม*. การเงิน- การลงทุน. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2566, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/finance/1076235>

- ครรรชิต ทรรคนะวิเทศ, อุทัย เลาหวิเชียร, และสุวรรณี แสงมหาชัย. (2565). ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล: กรอบการแข่งขัน  
ค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ. *วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร*, 17(1), 19-35.
- จณิสตา อินทรสุวรรณโณ. (2565). *ประสิทธิผลการทำงานของคณะกรรมการหมู่บ้าน (กม.) ที่ทำการปกครองอำเภอจอมบึง  
จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. Chulalongkorn  
University Theses and Dissertations. ค้นเมื่อ 11 เมษายน 2568, จาก <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10608>
- ณัฐวัชร จันทโรจธน์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization Effectiveness). *วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 9(2). 1-12.
- ทวิณานันท์ พุ่มพิพัฒน์, ประยงค์ มีใจชื้อ, และ นรพล จินันท์เดช. (2565). ผลกระทบของความผูกพันขององค์การและบุปปัจจัยต่อ  
การคงอยู่ของแรงงานชาวเมียนมาในจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(47). 141-158.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2567). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 20 ปรับปรุงใหม่ล่าสุด).  
กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. ฟรินดิง แมสโปรดักส์.
- ปกรณ อุดมธนะสารสกุล. (2567). อิทธิพลของการมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ  
การมุ่งเน้นการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. *วารสารการบัญชีและการจัดการ  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 16(1), 135- 153.
- ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ. (2565). *ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/  
ธุรกิจสตาร์ทอัพ ในเขตกรุงเทพมหานคร*. (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล). ค้นเมื่อ 2  
เมษายน 2568, จาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/4340/1/TP%20HOM.006%202565.pdf>
- ไพจิตร สกาวรัตน์ และ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2566). ทูมมนุษย์ ทูมทางสังคม กับประสิทธิผลองค์การของสถานีตำรวจ  
กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1-9. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 15(2). 20-39.
- มยุรี วรณสกุลเจริญ และชาญณรงค์ รัตนพนากุล. (2563). ประสิทธิภาพขององค์การ (Organizational Effectiveness).  
*วารสารศิลปการจัดการ*, 4(1), 193-204.
- วุฒิพงศ์ รงคปราณี, ชิษณุพงศ์ ทองพวง, และไพศาล จันทรังษี. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม  
วัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์การของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*,  
11(5), 260-275.
- ศักดิ์ชัย จันทะแสง. (2566). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความ  
ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ. *Journal of Management  
Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 10(1). 92-106.
- ศรัณย์ รุ่งเรือง. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด.  
*วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 9(1), 254-269.
- สุมาลี เฮงยศมาก และ สรรฤดี ดีป. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*, 17(2), 92-108.  
ค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2568, จาก [https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour\\_stou/article/view/271314/184446](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour_stou/article/view/271314/184446)
- สุวรรณา วงศ์สุโร (2568). แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของสมาชิกองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรให้บริการภาคประชาสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (สโมสรโรตารี  
ในกรุงเทพมหานคร). *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 7(1), 291-308.
- อนุดิษฐ์ ฐานไชยกร (2562). ความผูกพันในองค์การ. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 4(1), 32-45.

- 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, 1–18.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2022). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility, and organizational performance: A test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760.
- Avolio, B. J., Gardner, W., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic Leadership Questionnaire for Researchers (ALQ)* [Database record]. APA PsycTests. Retrieved on June 2, 2024, from <https://doi.org/10.1037/t06442-000>
- Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424.
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, 10, 106–123.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Retrieved on June 21, 2024, from <https://www.jstor.org/stable/2773219>
- Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: Empirical evidence from a private hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 64–71.
- Cao, V. Q., & Dong, C. N. T. (2024). The mediating role of work engagement in the impact of authentic leadership and organizational justice on employee mental health. *Cogent Psychology*, 11(1), 1-12.
- Chen, S.-W., & Peng, J.-C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062–1085.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305–331.
- Cronbarch, L. J. (1990). *Essential of Psychology Testing*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introduction to LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications, Inc.
- Efthymiopoulos, A., & Goula, A. (2024). Measuring the reliability and validity of Allen and Meyer's organizational commitment scale in the public sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 113–123.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175–184.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Create Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.

- Hermingsih, A. (2024). The influence of ethical leadership and ethical culture on ethical behavior in higher education institutions. *Journal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 10(4), 853-859.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co., New York, 1991.
- Hox, J. J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications (2nd ed.)*. Routledge/Taylor and Francis Group.
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J., & Feldt, T. (2022). Longitudinal patterns of ethical organizational culture as a context for leaders' well-being: Cumulative effects over 6 years. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 421–442.
- Hu, X., Zhao, R., Gao, J., Li, J., Yan, P., Yan, X., et al. (2021). Relationship Between Proactive Personality and Job Performance of Chinese Nurses: the Mediating Role of Competency and Work Engagement. *Front. Psychol*, 12:533293.
- Khan, K. Z., & Haji-Othman, J. (2025). Factors affecting perceived organizational performance with mediation of job satisfaction. *Journal of Economics and Management*, 47, 59-89.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ..., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27, 1833–1853.
- Kurian, D., & Nafukho, F. M. (2022). Can authentic leadership influence the employees' organizational justice perceptions? – A study in the hotel context. *International Hospitality Review*, 36(1), 45-64.
- La Rocca, M., La Rocca, T., Fasano, F., & Sanchez-Vidal, J. (2023). From the top down: Does corruption affect performance?. *Papers 2310.20028*, arXiv.org.
- Lamsam, N., Charoensukmongkol, P. (2023). Effect of CEO transformational leadership on organizational ethical culture and firm performance: the moderating effect of competitive intensity. *Journal of Asia business studies*, 17(3), 539 – 558.
- Likert, F., Rensis. (1961). *New Pattern of Management*. NY: McGraw-Hill.
- Mahmoud, R., Kamil, S. A., Mohammed, M., & Madhi, Z. J. (2024). Cross-Cultural Leadership Approaches for Managing Diverse Workforces Globally. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 682–699.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 1990, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.



- Nair, B. P., Prasad, T., & Nair, S. K. (2022). Role of leader and followers' well-being, engagement and the moderating role of psychological capital. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3293–3308.
- Nayak, S., & Dubey, S. R. (2022). The collapse of corporates: A case study on understanding the managerial perspectives of business ethics (With special reference to selected industrial & commercial business centers in eastern India). *International Journal of Research in Management*, 4(1), 1–9.
- O'Boyle, E.H., & Forsyth, D.R. (2021). Individual differences in ethics positions: The EPQ-5. *PLoS one* 16(6), e0251989.
- Paschalidou, K., Tsitskari, E., Alexandris, K., & Filippou, D. (2023). Conceptualizing ethics positions of health and fitness managers; an empirical investigation in Greece. *Retos*, 51, 398-407.
- Pittinsky, T. L. & Shih, M. J. (2004). Knowledge nomads: Organizational commitment and worker mobility in positive perspective. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 791- 807.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rego R, Sousa F, Marques C, Pina e Cunha M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65. 429-437.
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097– 2116.
- Riyanto, S., et al. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion referenced test item validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2(2), 49-60.
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97-138.
- Salcedo, J., Gandolfi, F., & Garza, A. (2024). Authentic leadership: A quantitative study of the effect of authentic leadership on group cohesion and work engagement in student organizations in Mexico. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), 01-29.
- Schumacher, R. E. & Lomax, R. G., (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling: SEM. (3rd ed.)*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*, 10, 57-71.
- Singh, S. (2024). Cross-Cultural Management Practices in Multinational Corporations: Enhancing Organizational Effectiveness. *Universal Research Reports*, 11(4), 159–164.
- Stark, H. P., Smith, R. W., & Carter, N. T. (2025). Organizational commitment profiles and employee well-being: Exploratory and confirmatory latent profile analyses. *Occupational Health Science*. Advance online publication.

- Sybesma, T. A. (2022). *A study of organizational culture in a business college using the Competing Values Framework* [Doctoral dissertation]. Montana State University. Retrieved on April 14, 2024, from <https://scholarworks.montana.edu/items/6ce55475-860a-4954-b51c-6a5cdade1c94>
- Tyll, L., Srivastava, M., & Bruder Badie, N. (2025). The industry specific effect of ethical organizational culture on job response and job commitment: A case of Czech firms. *Journal of East-West Business*, 31(1), 21–44.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Widyastuti, K., Hayati, K. & Ahadiat, A. (2020), Effect of ethical leadership on performance: validation of task performance measurement in banking context, *Test Engineering and Management*, 83, 8485-8497.
- Yang, Y.-K. (2024). A conceptual model of authentic leadership in cross-cultural context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(3), 609-629.
- Yusuf, M., Bernardianto, R., Riban, H., Nurhasanah, N., Irwani, I., Setyoko, P. & Saputra, A. (2023). Investigating the role of transformational leadership, innovative work behavior, and team member exchange on public service organization performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(6), 1-21.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. and Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
- Zhang, H. , Li, X. and Li, Y. (2023) The Impact of Authentic Leadership on Employee Innovation Behavior and Work Engagement in Specialized, Fined, Peculiar and Innovative SMEs. *Open Journal of Business and Management*, 11(1), 238-259.