

อิทธิพลของภาวะผู้นำใ้บริการและวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันองค์กร  
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา  
ในประเทศไทย

The Influence of Servant Leadership and Organizational Culture  
on Organizational Commitment of Personnel in Higher Education  
Institutions under the Christian Organization of Thailand

ภราดี พิริยะพงษ์รัตน์<sup>1\*</sup>, สุรีย์ กาญจนวงศ์<sup>1</sup>, และ ชิชณพงค์ ทองพวง<sup>1</sup>

Paradee Piriyaongrat<sup>1\*</sup>, Suree Kanjanawong<sup>1</sup>, and Chisanupong Thongpuang<sup>1</sup>

### Abstract

The objectives of this research were: (1) to study elements of organizational culture of Christian higher educational institutions in Thailand, (2) to analyze the relationship between servant leadership, organizational cultures, and organizational commitment; and (3) to study the predictability of servant leadership and organizational culture on organizational commitment of personnel in the institutions. Samples were 312 full-time instructors and supporting staff. The questionnaire as a research tool was comprised of three parts: servant leadership, organizational culture, and organizational commitment. The reliability of each part of the questionnaire, demonstrated in the form of Cronbach alpha

<sup>1</sup>คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน ต.ดอนยายหอม อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม 73000

<sup>1</sup>Multidisciplinary College, Christian University of Thailand, Don Yai Hom Sub-district, Mueang District, Nakhon Pathom Province 73000

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: pradipiriya@gmail.com)

รับบทความวันที่ 6 สิงหาคม 2563 แก้ไขวันที่ 12 ตุลาคม 2563 รับลงตีพิมพ์วันที่ 21 ตุลาคม 2563

coefficients, was 0.92, 0.98, and 0.89 respectively. Inferential statistics include factor analysis and Pearson product-moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The research findings showed that the components of organizational culture in private higher education institutions under the COT included collaboration, adherence to the doctrine, relationship between leader and followers, management, and innovative strategic success. The significant findings are servant leadership, organizational culture, and organizational commitment. Moreover, servant leadership and organizational culture were significant predictors of organizational commitment. Their combination could account for 24.10% of the variance of organizational commitment. Organizational culture was the best predictor of organizational commitment. From the research findings, it would suggest that the executives in private higher education institutions under the COT should pay more attention to organizational culture, develop an approach that focuses on enhancing the organizational culture, and develop personnel to have the characteristics of leaders at all levels and should be trained to be servant leaders as well.

*Keywords: Organizational Culture, Servant Leadership, Organizational Commitment, Higher Education, Christian Organization in Thailand*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันองค์กร และ 3) ศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์และพนักงาน จำนวน 312 คน เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ วัฒนธรรม-องค์กร และความผูกพันองค์กรของบุคลากร มีความเชื่อมั่นโดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.92, 0.98 และ 0.89 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน คือ วิเคราะห์องค์ประกอบ วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุ

ข้อค้นพบของการวิจัย คือ 1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา ประกอบด้วย การทำงานร่วมกัน การยึดมั่นในหลักศาสนา สัมพันธภาพผู้นำและผู้ตาม การบริหารจัดการ และกลยุทธ์นวัตกรรมมุ่งความสำเร็จ 2) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ 3) วัฒนธรรมองค์กร

และภาวะผู้นำใฝ่บริการ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสต์ศาสนาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 24.10 ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร กำหนดแนวทางพัฒนาที่เน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นคุณลักษณะเด่นขององค์กร และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการควบคู่กัน

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำใฝ่บริการ ความผูกพันองค์กร สถาบันอุดมศึกษา องค์กรคริสต์ศาสนาในประเทศไทย

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยที่มีพื้นฐานการดำเนินการตามหลักความเชื่อของคริสต์ศาสนาทั้งนิกายโปแตสแตนต์และนิกายคาทอลิก ภายใต้องค์กรคริสต์ศาสนา มีเป้าหมายที่สำคัญที่เน้นการส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดในเรื่องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่แสวงหากำไร กอปรกับการบริหารจัดการโดยยึดตามหลักคำสอนของศาสนาคริสต์ เน้นและให้ความสำคัญด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารและการจัดการศึกษา มุ่งสร้างลักษณะสมดุล (Balanced Character) เช่น ทักษะคิด อุปนิสัย คุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิต เป็นต้น ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยั่งยืนตั้งแต่ยุคก่อตั้ง เป็นกฎเกณฑ์และบรรทัดฐานให้บุคลากรในองค์กรนั้นปฏิบัติตามไปในทิศทางเดียวกันจนเกิดเป็นอัตลักษณ์ขององค์กร และปฏิบัติร่วมกันในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรเกิดการขับเคลื่อนการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Christian Educational Mission, 2000)

การสร้างความผูกพันองค์กรนับเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความผูกพันเป็นตัวผสมผสานความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร ขณะที่บางองค์กรกลับให้ความสำคัญเรื่องการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรมากกว่าการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กร สุดท้ายเมื่อองค์กรไม่สร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันองค์กรจะส่งผลให้เกิดการลาออกของบุคลากรสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสูงขึ้นตามไปด้วย (Porter, Steers, Mowday, & Boulian 1974) ด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นในการรับรู้ของบุคลากร และเมื่อสถาบันการศึกษาใดมีการบริหารจัดการที่ดี มีคุณภาพ ภายใต้ความผูกพันดังกล่าวจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้นาน (Bataille & Brown, 2006)

ผู้บริหารที่ปฏิบัติตามแนวคิดของผู้นำใฝ่บริการจะให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน และจะให้ความเอาใจใส่ในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงาน อีกทั้งผู้นำประเภทยุคใหม่จะมีความรู้ความผูกพันองค์กรด้านความรู้สึก ด้วยการรับฟัง เข้าใจ ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัด มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพ (Chaiyapheuk, 2007; Herndon, 2007; Black, 2010) สอดคล้องกับทัศนะของ Blanchard (2006) ที่กล่าวว่า ผู้นำ

ที่มีภาวะผู้นำใฝ่บริการจะต้องเป็นผู้สร้างและรักษาวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการประพฤติตนตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการจะทำให้สมาชิกในองค์กรมีการทำงานที่เป็นมิตร สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้อินทรีย์ที่จะร่วมงานด้วยความเต็มใจ (Mears, 2004; Anderson, 2005; Waldman & Galvin, 2008) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน และที่สำคัญคือ การมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่นในลักษณะที่ผู้นำเปรียบเสมือนผู้ให้บริการ พร้อมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันส่งเสริมความสำคัญของกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Spears & Lawrence, 2002)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นหัวใจของการทำงาน เป็นการรวมค่านิยมหลักอันจะส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์กรและการออกแบบงาน รวมถึงแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และความชัดเจนถึงบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์กร (Arroba & Kim, 1992) วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์กรที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติและแนวทางการทำงานในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนการกรองความคิดอยู่ในใจของบุคลากร ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อของบุคคลของกลุ่มและขององค์กร (Hofstede & Hofstede, 2005; Robbins & Judge, 2013) การสร้างสรรค์และผลักดันให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิกรับรู้และยึดถือร่วมกัน เสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับผูกพันองค์กร (Burke & Ng, 2006)

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีแนวคิดหรืองานวิจัยใดที่จะยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการอันมีต้นแบบจากคำสอนของคริสตศาสนา และวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณลักษณะเด่นอันเป็นอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทยนั้น เป็นปัจจัยที่จะส่งผลต่อการเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดความผูกพันองค์กร เพื่อสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย

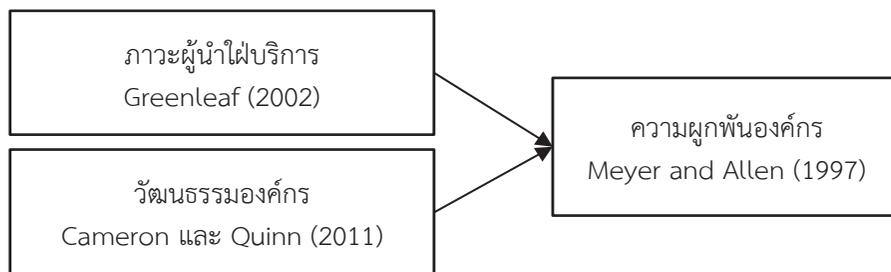
## การทบทวนวรรณกรรม

Meyer and Allen (1997) ได้ให้ความหมายของความผูกพันองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่แสดงออกต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยการยอมรับจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กร แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรยึดมั่น และรู้สึกว่าคุณภาพตนเองเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกความผูกพันของบุคลากรที่เป็นผลมาจากการรับรู้ถึงสิ่งที่อาจสูญเสียหากออกไปจากองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกถึงพันธกิจหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรที่จะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป อีกทั้งมีการนำกรอบแนวคิดนี้มาใช้ในการศึกษาในมิติของการจัดการเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วย (Berrio, 2003; Waldner, 2005; Masood, Dani, Burn, & Backhouse, 2006; Fleming, 2009)

Greenleaf (2002) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ตอบสนองต่อความต้องการจนมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และสมัครใจที่จะเชื่อฟังกระทำตาม เป็นการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปรารถนามอบสิ่งที่ดีที่เกิดจากภาวะผู้นำให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เห็นคุณค่าและพัฒนาบุคคล รับฟัง เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มองการณ์ไกล ดูแลรับผิดชอบบทบาท รวบรวมกลุ่มคน มีการโน้มน้าวจิตใจ พัฒนาคคนให้เติบโต และใช้สิ่งที่ดีของตนในการให้ผู้อื่น โดยแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานและมอบอำนาจจนทำให้คนเหล่านั้นพยายามบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบต่อร่วมกัน และอุทิศตนเพื่อรับใช้ การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคคน การสร้างชุมชน (Greenleaf, 2002; Taylor-Gillham, 2002; Maxwell, 2005; Thompson, 2005; Wong, 2005)

Cameron and Quinn (2011) ได้อธิบายแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรตามรูปแบบของ The Competing Values Framework ประกอบด้วย มิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ที่บ่งบอกคุณลักษณะเด่นเฉพาะของตัวเอง คือ คุณลักษณะเด่นขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำองค์กร การบริหารบุคลากร ตัวประสานองค์กร การเน้นกลยุทธ์และเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ประเมิน และสร้างความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้ (Kinicki & Kreitner, 2009)

จากการสังเคราะห์แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปในเบื้องต้นว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดคริสตศาสนาในประเทศไทย ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ อาจารย์ประจำและพนักงานประจำของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย รวมทั้งหมด 7 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น วิทยาลัยแสงธรรม มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยคริสเตียน และมหาวิทยาลัยนานาชาติเอเชีย-แปซิฟิก จำนวน 1,843 คน (Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation, 2019) กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ประจำและพนักงานประจำได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 329 คน (Yamane, 1973) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ตารางเลขสุ่มและสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของทั้ง 7 สถาบัน และเก็บข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนอาจจะไม่สมบูรณ์หรือไม่ได้รับกลับคืน ผู้วิจัยจึงเพิ่มจำนวนตัวอย่างร้อยละ 10 คิดเป็น 33 คน (Polit & Beck, 2004; Gupta & Berger, 2016)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาเครื่องมือสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและไม่พบการพัฒนาแบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรที่สังกัดคริสตศาสนาที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต้องการศึกษา ผู้วิจัยจึงสร้างแบบสอบถามตามแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาและทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011) เพื่อกำหนดคำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ (Operational Definition)

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบสร้างข้อคำถามและมาตรวัด (Design the Scale) ที่สอดคล้องกับคำนิยามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา รวมทั้งข้อคำถามต้องมีความสอดคล้องกับมาตรวัดที่กำหนด โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ จำนวน 5 ท่าน ด้วยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non-Structured Interview) และจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์รวมทั้งรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความชัดเจนของข้อคำถาม

แต่ละประเด็นและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำข้อคำถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

นอกจากนี้ แบบสอบถามด้านความผูกพันองค์กร และภาวะผู้นำใฝ่บริการได้มีแบบสอบถามที่มีการพัฒนาตามแนวคิดของ Meyer and Allen (1997) และ Greenleaf (2002) ได้แก่ Thongchuang (2012) และ Ruanthai (2008) ตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการขออนุญาตปรับปรุงเครื่องมือจากผู้พัฒนาไว้แล้ว ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ตอนเกี่ยวกับระดับความคิดเห็น ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 35 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 33 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันองค์กร มีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 23 ข้อ ใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องและความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน ได้แก่ ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา จำนวน 4 ท่าน และการบริหารสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามตัวแปร ซึ่งค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.50 - 1.00

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าความเชื่อมั่นด้านภาวะผู้นำใฝ่บริการ เท่ากับ 0.92 ด้านวัฒนธรรมองค์กร เท่ากับ 0.98 ด้านความผูกพันองค์กร เท่ากับ 0.89 และทั้งหมด เท่ากับ 0.987

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอนและเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของ 7 มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย โดยติดตามทางโทรศัพท์และขอรับเอกสารกลับด้วยตนเอง ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามแล้วรวมจำนวน 312 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.83 โดยใช้ระยะเวลาทั้งหมด 2 เดือน ในช่วงเดือนธันวาคม 2562 - กุมภาพันธ์ 2563

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ วัฒนธรรมองค์กร กับความผูกพันองค์กรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุ

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย

1.1 ผลการตรวจสอบเงื่อนไขข้อตกลงเบื้องต้น พบว่า KMO เท่ากับ 0.957 แสดงถึงความเหมาะสมของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถใช้วิเคราะห์องค์ประกอบได้ในระดับดีมาก และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าเมทริกซ์ (Matrix) สหสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันและมีความเหมาะสม ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมาสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy และ Bartlett's Test of Sphericity

ข้อความ	ค่าสถิติ
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	8829.170
	561
	0.000

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ และสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) และการหมุนแกนด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่า สามารถจัดได้ 5 องค์ประกอบ องค์ประกอบที่ 1 ดึงความแปรปรวนได้ร้อยละ 51.444 องค์ประกอบที่ 2 - 5 มีค่าไอเกนระหว่าง 1.037 - 1.903 สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.049 - 5.598 และความแปรปรวนรวมกันได้ร้อยละ 69.210 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมของความแปรปรวนในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน
1	17.491	51.444	51.444
2	1.903	5.598	57.042
3	1.734	5.100	62.142
4	1.366	4.018	66.161
5	1.037	3.049	69.210

1.3 ผลการจัดตัวแปรเข้าองค์ประกอบโดยการปรับโครงสร้างและตั้งชื่อองค์ประกอบจากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมดจำนวน 35 ตัวบ่งชี้ สามารถจัดกลุ่มเข้าองค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ ที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) เกิน 1.00 โดยแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้จำนวน 5 - 9 ตัวบ่งชี้ และใช้เกณฑ์การคัดเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปหรือในช่วง  $\pm 0.50$  (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ซึ่งพิจารณาจำแนกตัวบ่งชี้ได้ จำนวน 5 องค์ประกอบ รวม 35 ตัวบ่งชี้ จัดเข้าองค์ประกอบแล้วมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.506 ถึง 0.800 จึงได้ตัวบ่งชี้คัดสรรที่ต้องการใช้จำนวน 35 ตัว ใน 5 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและตัวบ่งชี้หมุนแกนด้วยวิธีแวนิแมกซ์

ตัวบ่งชี้ที่	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
1	0.800				
2	0.783				
3	0.782				
4	0.684				
5	0.666				
6	0.593				
7	0.589				
8	0.541				
9		0.771			

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ที่	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
10		0.703			
11		0.703			
12		0.703			
13		0.688			
14		0.627			
15		0.605			
16		0.555			
17			0.716		
18			0.699		
19			0.676		
20			0.654		
21			0.620		
22			0.604		
23			0.584		
24			0.581		
25				0.781	
26				0.757	
27				0.726	
28				0.723	
29				0.688	
30				0.506	
31					0.759
32					0.677
33					0.635
34					0.553
35					0.524

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถแสดงชื่อองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ใหม่ ตามลำดับดังนี้  
องค์ประกอบที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.541 - 0.800 มี 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจจากความหลากหลาย  
กว้างขวาง ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน  
จึงเรียกชื่อองค์ประกอบที่ 1 ตามน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่ว่า การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

องค์ประกอบที่ 2 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.555 - 0.771 มี 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ผู้บริหารยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรม ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนัก  
องค์ประกอบต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่างาน จึงให้ชื่อองค์ประกอบที่ 2  
ตามน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่ว่า สัมพันธภาพผู้นำและผู้ตาม (Relationship of Leaders and  
Followers)

องค์ประกอบที่ 3 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.581 - 0.716 มี 8 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงให้ชื่อ  
องค์ประกอบที่ 3 ตามน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่ว่า การยึดมั่นในหลักศาสนา (Adhere to the  
Doctrine)

องค์ประกอบที่ 4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.506 - 0.781 มี 6 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการแบ่งงานที่ชัดเจน ตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ  
ต่ำสุด คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยยึดหลักการประหยัด จึงให้ชื่อองค์ประกอบที่ 4 ตามน้ำหนักองค์ประกอบ  
ส่วนใหญ่ว่า การบริหารจัดการ (Management)

องค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.524 - 0.759 มี 5 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้ที่มี  
ค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการทำงานเป็นทีม จึงให้ชื่อองค์ประกอบ  
ที่ 5 ตามน้ำหนักองค์ประกอบส่วนใหญ่ว่า กลยุทธ์นวัตกรรมมุ่งความสำเร็จ (Innovation Strategic  
Success)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของภาวะผู้นำใ้บริการ วัฒนธรรมองค์กร  
และความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาใน  
ประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการ และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กร  
ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.01 ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดน้อยกว่า 0.85 จึงไม่เกิดปัญหา  
Multicollinearity (Stevens, 1992) ดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำไ้บริการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันองค์กร

ตัวแปร	ภาวะผู้นำไ้บริการ	วัฒนธรรมองค์กร	ความผูกพันองค์กร
ภาวะผู้นำไ้บริการ	1		
วัฒนธรรมองค์กร	0.703**	1	
ความผูกพันองค์กร	0.254**	0.477**	1

\*\* p< 0.01

3. ผลการวิเคราะห์ความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำไ้บริการและวัฒนธรรมองค์กร ต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำไ้บริการ มีค่า Tolerance = 0.505 ส่วนค่า VIF = 1.979 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำไ้บริการ ไม่มีความสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างตัวแปร เนื่องจากมีค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า VIF ไม่เกิน 10 และค่า Durbin-Watson มีค่า 2.174 ซึ่งอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5 แสดงว่ามีความเป็นอิสระและไม่เกิด Autocorrelation (Vanichbuncha, 2006) ค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานของภาวะผู้นำไ้บริการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.161 และ 0.590 ตามลำดับ และค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบของภาวะผู้นำไ้บริการและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.126 และ 0.487 ตามลำดับ ดังตารางที่ 5

**ตารางที่ 5** ค่าน้ำหนักความสำคัญของการพยากรณ์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E.	$\beta$	t-value	Tolerance	VIF
Constant	2.224	0.164		13.519		
วัฒนธรรมองค์กร	0.487	0.057	0.590	8.465**	0.505	1.979
ภาวะผู้นำไ้บริการ	0.126	0.054	0.161	2.306**	0.505	1.979

\*\*p< 0.01 Durbin-Watson = 2.174

ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำไ้บริการ มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.590 และ 0.161 ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำไ้บริการเป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันองค์กร โดยวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากกว่าภาวะผู้นำไ้บริการ โดยภาวะผู้นำไ้บริการและ

วัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถอธิบายความผันแปรได้ ( $R^2$ ) ได้ 24.10 ส่วนอีกร้อยละ 75.90 เป็นอิทธิพลจากตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในแบบสอบถาม โดยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ของภาวะผู้นำใ้บริการและวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z (\text{ความผูกพันองค์กร}) = 0.590 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.161 (\text{ผู้นำใ้บริการ})$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y (\text{ความผูกพันองค์กร}) = 2.224 + 0.487 (\text{วัฒนธรรมองค์กร}) + 0.126 (\text{ผู้นำใ้บริการ})$$

## อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานร่วมกัน 2) สัมพันธภาพผู้นำและผู้ตาม 3) การยึดมั่นในหลักศาสนา 4) การบริหารจัดการ และ 5) กลยุทธ์นวัตกรรมมุ่งความสำเร็จ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน สามารถเป็นตัวแทนองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านการทำงานร่วมกัน เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์สูงสุดต่อวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา และสามารถอธิบายองค์ประกอบของความเป็นวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาได้มากที่สุดถึงร้อยละ 51.444 เมื่อเทียบกับองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาอื่น ๆ ซึ่งเป็นการยืนยันตามแนวคิดของ Cameron and Quinn (2011) กระบวนการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กร ด้วยทักษะ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปตามแบบของแต่ละวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นยอมรับในความเป็นเอกฉันท์ โดยมุ่งเน้นไปการทำงานร่วมกัน ความเป็นเอกภาพ ทั้งนี้ บุคลากรมีความไว้วางใจต่อองค์กรที่ตั้งอยู่บนรากฐาน ตามบริบทขององค์กรในด้านความเชื่อศรัทธาในพระเจ้าตามหลักคำสอน ของคริสตศาสนา โดยหล่อหลอมพนักงานที่มีจุดยืนที่ดีและมีลักษณะหรือพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร ที่การยึดมั่นในหลักศาสนา ร่วมรับใช้องค์กร สภาพความเป็นอยู่ การปฏิสัมพันธ์ต่อกันของบุคลากรภายในองค์กรหลากหลายรูปแบบ มีความเปิดเผยจริงใจ และมุ่งความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล (Schein, 2012)

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการและความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย มีความสัมพันธ์เชิงบวก เมื่อการรับรู้ในภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรมีเพิ่มขึ้น ความผูกพันองค์กรก็จะมากขึ้น ซึ่งเป็นการยืนยันตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Exchange) ระบุว่า ในสถานที่ทำงานที่มีแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ตามมีแนวโน้มที่จะตอบแทนต่อผู้นำของพวกเขา (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011) ด้วยการปรับทัศนคติการรับรู้ต่อภาระหน้าที่ของพวกเขา เมื่อผู้นำปฏิบัติตามคำสัญญาที่ให้กับผู้ตาม (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002) และยิ่งพบว่าความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงาน (Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006; Walumbwa, Cropanzano, & Hartnell, 2009) ดังนั้น ผู้นำใฝ่บริการสามารถช่วยทำให้เกิดความผูกพันองค์กรได้ เนื่องจากความสัมพันธ์ที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตามสามารถทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกได้ นอกจากนี้ ผู้นำใฝ่บริการเป็นแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนการให้และตอบสนองความต้องการของผู้อื่นจากบทบาทและแรงจูงใจของผู้นำ นอกจากนี้ ผู้นำใฝ่บริการยังช่วยพัฒนาคนช่วยเหลือผู้ติดตามให้มีความมุ่งมั่นและก้าวหน้าต่อไป (McMinn, Meek, Canning, & Pozzi, 2001; Russell & Stone, 2002)

นอกจากนี้ในข้อค้นพบของงานวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของบุคลากร ดังนั้นเมื่อบุคลากรมีการรับรู้ในวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ความเชื่อและค่านิยมทางจริยธรรมเหมือนกัน บุคลากรจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และมุ่งมั่นไปที่ความสำเร็จของงานเพิ่มขึ้นความผูกพันองค์กรก็จะมีมากขึ้น (Davoren, 2009) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นหลักคำสอนศาสนาจะส่งผลกระทบต่อความผูกพันองค์กรในทางบวก และส่งผลต่อจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงานด้วย (Watimena, 2012) สามารถยืนยันได้ตามแนวคิด Meyer and Allen (1997) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ยึดหลักคำสอนของศาสนาในตัวประสานองค์กรจะมีการแสดงออกถึงการรักษาบุคลากรในองค์กร มีการทำงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ มีการเน้นย้ำให้บุคลากรรับรู้และปฏิบัติตามคำสอน รับผิดชอบภาระหน้าที่ของตนอย่างซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อชุมชนทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันองค์กรได้

3. ความสามารถในการพยากรณ์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย จากข้อค้นพบในการวิจัย ภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ได้ร้อยละ 24.10 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย ซึ่งยืนยันตามแนวคิดของ Miroshnik (2013) ที่กล่าวว่า ความผูกพันองค์กรเกิดขึ้นภายใต้อิทธิพลที่แข็งแกร่งของวัฒนธรรม

โดยความผูกพันองค์กรเกิดจากการกระทำทางสังคมที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยมขององค์กร และเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล การมีความรู้สึกร่วมกับองค์กร ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย มีความโดดเด่นด้านอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมองค์กรที่มีพื้นฐานจากความเชื่อและหลักคำสอนของคริสตศาสนามาตั้งแต่มูลก่อก่อตั้ง และด้วยการสนับสนุนบุคลากรด้วยการให้บริการจากผู้บริหารถือเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ จึงส่งผลต่อความผูกพันองค์กรที่มากขึ้น (Meyer & Allen 1997; Swailes 2002)

ดังนั้นองค์กรที่มีการพัฒนาและเสริมสร้างความผูกพันองค์กรของบุคลากรจำเป็นต้องสร้างผู้นำที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการและรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ให้แข็งแกร่ง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นการปรับตัวหรือต่อยอดให้กับการดำเนินงานขององค์กรได้มีการพัฒนาให้บรรลุถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรได้ และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนของทัศนคติของพนักงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรอีกด้วย (Maria, 2019) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kitlada (2013) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันองค์กร และยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันองค์กรด้วย ทั้งนี้ Miao, Newman, Schwarz, and Xu (2014); Niruschaya (2015) และ Zahra and Maliheh (2016) พบว่า ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันองค์กรและมีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อความผูกพันองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความผูกพันองค์กรให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยการกำหนดแนวทางพัฒนากิจกรรม/โครงการภายใน เน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการบุคลากร และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอันเป็นอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา ให้มีความโดดเด่น เป็นที่รับรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. ส่งเสริมผู้บริหารขององค์กร และพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ให้มีคุณลักษณะแบบผู้นำใ้บริการในผู้บริหารที่ทำให้เกิดความผูกพันองค์กรของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนาในประเทศไทย กำหนดแนวทางพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และเสริมสร้างคุณลักษณะการให้ความเห็นอกเห็นใจ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อสนับสนุนอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สังกัดองค์กรคริสตศาสนา

## ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านขนาด และลักษณะของผู้รับใบอนุญาต เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาของประเทศในลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Anderson, K. P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization* (Doctoral dissertation). University of Phoenix, U.S.A.
- Arroba, T., & Kim, J. (1992), *Pressure at work: A survival guide for managers*: UK: McGraw-Hill.
- Bataille, G. M., & Brown, B. E. (2006). Faculty career path: Multiple routes to academic success and satisfaction. *The Journal of Higher Education*, 79(2), 353-355.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Berrio, A. A. (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profile of Ohio State University extension. *Journal of Extension*, 41(2), 1-15.
- Black, G. L. (2010). Correlational analysis of servant leadership and school climate. *A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Blanchard, K. (2006). *Forward: The heart of servant leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley & Sons.
- Burke, R., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chaiyapheuk, B. (2007). *A study of servant leadership characteristics and school climate of infant Jesus sister schools* (Research Report). Bangkok: Srinakharinwirot University. **[in Thai]**
- Christian Educational Mission, Division. (2000). *Development planning of Christian Educational Mission in academic year 2000-2002* (Annual Report). Chiangmai: The Church of Christ in Thailand. **[in Thai]**
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Davoren, J. (2009). *Organizational culture and employee performance*. Boston: Demand Media.

- Fleming, P. (2009). *Authenticity and the cultural politics of work*. Oxford: Oxford University
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Gupta, S. S., & Berger, J. O. (2016). *Statistical decision theory and related topics* (Vol. 2). New York: Springer Verlag.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Herndon, B. C. (2007). *An analysis of the relationships between servant leadership, school culture, and student achievement* (Doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia. U.S.A.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2009). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kitlada, S. (2013). The relationships between organizational culture and organizational commitment of the teachers in schools office of under Chachoengsao Educational Service Area Office 1. *Journal Rajanagarindra Rajabhat University*, 2(2), 1-12. [in Thai]
- Maria, L. (2019). Organizational culture, commitment and job satisfaction of Faculty in Private-Sectarian Higher Education Institutions (HEIs). *World Journal of Education*, 9(2), 123-143.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burn, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(2), 941-949.
- Maxwell, J. C. (2005). *The 360 degree leader: Developing your influence from anywhere in the organization*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- McMinn, M. R., Meek, K. R., Canning, S. S., & Pozzi, C. F. (2001). Training psychologists to work with religious organizations: The center for church-psychology collaboration. *Professional Psychology: Research and Practice*, 32(3), 324-328.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(2), 61-89.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). *Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China*. *Public Administration*, 92(3), 727-743.

- Miears, L. D. (2004). Servant-Leader ship and job satisfaction: A correlational study in Texas education agency region in public schools. *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 31-48.
- Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation. (2019). *Higher education statistics: Academic year 2019*. Retrieved from <http://www.info.mua.go.th/info/>  
**[in Thai]**
- Miroshnik, V. W. (2013). *Organizational culture and commitment*. London: Palgrave Macmillan.
- Niruschaya, R. (2015). Servant leadership affects organizational commitment in the context of business Chonburi Province. *Academic Journal Phranakhon Rajabhat University*, 5(2), 106-117. **[in Thai]**
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2004) *Nursing research: Principles and methods* (7th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 603-609.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organisational behavior* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Ruanthai, S. (2008). *The relationship between servant leadership, team working, organizational citizenship behavior and job performance of managers at a private communication organization in Bangkok* (Master's thesis). Kasetsart University, Bangkok. **[in Thai]**
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *The Leadership & Organization Development Journal*, 23(1), 145-157.
- Schein, E. H. (2012). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York: John Wiley & Sons.
- Stevens, J. (1992). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- Taylor-Gillham, D. J. (2002). *Images of servant leadership in education*. U.S.A.: Northern Arizona University.
- Thompson, C. H. (2005). *The public-school superintendent and servant leadership* (Doctoral dissertation). Wisconsin University, U.S.A.

- Thongchuang, E. (2012). *A causal model of factors influencing cooperatives employees' commitment to agricultural cooperatives in Bangkok Metropolitan* (Doctoral dissertation). Christian University of Thailand, Nakhon Pathom. [in Thai]
- Vanichbuncha, K. (2006). *Statistical for research* (2nd ed.). Bangkok: Chulalongkorn Printing. [in Thai]
- Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(3), 327-341.
- Waldner, C. L. (2005). *The relationship between a situational construct, organizational culture, and transformational and transactional leadership* (Doctoral dissertation). Oklahoma State University, U.S.A.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 4-24.
- Watimena, T. R. (2012). *The Influence of organization culture and religiosity toward work ethic and its impact toward employee loyalty in Satya Wacana Christian University* (Master's thesis). Satya Wacana Christian University, Indonesia.
- Wong, P. T. P. (2005). The IAF facilitation handbook. In S. Schuman (Ed.), *Creating a positive participatory climate: A meaning-centered counselling perspective* (pp. 171-190). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.) New York: Harper and Row.
- Zahra, B., & Maliheh, C. (2016). Surveying the effect of servant leadership on organizational commitment. *International Journal of Research in Social Sciences*, 6(11), 1-11.