



Journal of Humanities and Social Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

Publisher Faculty of Humanities and Social Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

Consulting Members

Assoc. Prof. Dr. Sanya Sasong	Dean, Faculty of Humanities and Social Sciences
Asst. Prof. Natthaphorn Chatyangthon	Associate Dean for Administration and Academic Affairs
Asst. Prof. Dr. Nattawat Somdee	Associate Dean for Research, Academic Services and Social Innovation
Dr. Seksun Thaothumma	Associate Dean for Planning, Academic Quality Assurance and Student Development
Asst. Prof. Annalin Kamolnanthakit	Assistant Dean for Knowledge Management and Corporate Communications
Dr. Ranavi Papol	Assistant Dean for International Relations and Culture

Editor-in-Chief

Asst. Prof. Dr. Kittipong Wongthip	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
------------------------------------	--

Deputy Editors

Assoc. Prof. Dr. Nilobon Wimolsittichai	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Asst. Prof. Wathit Thummachoe	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Dr. Krailas Jitkul	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand

Editorial Board

Emeritus Prof. Dr. Surapon Wirunrak	Office of the Royal Society, Thailand
Emeritus Dr. Sit But-In	Office of the Royal Society, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Maneepin Phromsuthirak	Office of the Royal Society, Thailand
Prof. Dr. Therdchai Choibamroong	National Institute of Development Administration, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Achakorn Wongpreedee	National Institute of Development Administration, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Wiwat Meesuan	Naresuan University, Thailand
Emeritus Prof. Dr. Anuwat Punyanuwat	Chiang Mai University, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Charin Mangkang	Chiang Mai University, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Chalermchai Panyadee	Maejo University, Thailand

Prof. Dr. Kunthida Tuamsuk	
Prof. Dr. Parit Yinsen	Khon Kaen University, Thailand
	Prince of Songkhla University, Pattani Campus, Thailand
Dr. Ekamorn Iamsirirak	
Emeritus Prof. Dr. Manut Suwan	Ramkhamhaeng University, Thailand
Assoc. Prof. Dr. Sanya Sasong	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Assoc. Prof. Sanit Sattayopat	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand

Editorial Managers

Asst. Prof. Dr. Nattawat Somdee	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Asst. Prof. Dr. Rachod Nusen	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Dr. Krisana Sombat	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Mrs. Phayao Nusen	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Miss Nitikan Sengkasae	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Mrs. Ratchadaporn Panthawee	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Mr. Adisak Duangtasit	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Mr. Phichitpai Samran	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand
Mr. Patompong Kantawong	Chiang Mai Rajabhat University, Thailand

Objectives	1. To publish research, academic and review articles related to Humanities and Social Sciences. 2. To be a forum for sharing knowledge, opinions and research advancement in Humanities and Social Sciences, and related fields for academic scholars, students, lecturers, researchers and others who interested in the fields of Humanities and Social Sciences.
Frequency	Bi-annually (January-June; July-December)
Office	Faculty of Humanities and Social Sciences, Chiang Mai Rajabhat University 202 Changpeuk Rd., Changpeuk, Muang, Chiang Mai 50300 Tel. 06-2310-4906 Website: http://www.human.cmru.ac.th
Journal Website	https://www.tci-thaijo.org/index.php/husocjr/index

All articles submitted for this publication were reviewed by the academic reviewers. The editorial board and the Faculty of Humanities and Social Sciences, CMRU, claim no responsibility for the content or opinions expressed by the authors of individual articles or columns in this journal. Reprinting of any articles in this journal must be permitted by the editorial board.



วารสาร
**มนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์**
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

บทบรรณาธิการ	1
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติพงษ์ วงศ์ทิพย์	
บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	3
เกตุดาว หลงลิ้ม และภาสกร เถวีชพงศ์	
ความหมายทางวัฒนธรรมของ “เจ้าพ่อปู่ยักษ์” ในฐานะท้าวเวสสุวรรณ ของชุมชนศรีล้อม จังหวัดลำปาง	26
พีระพันธ์ ต้นวงศ์ และ สิริชญา คอนกรีต	
การประเมินผลแนวทางการขับเคลื่อนองค์ความรู้การวิจัยเพื่อสร้างท้องถิ่นไทยให้ ยั่งยืน	42
สัญญา สะสอง, อรุณพล แคนโพธิ์, สุदारัตน์ สมบัติ, Yukiko Kawai, วัทธัญญา ศรีอุทัย และ ศศิธร ศรีรัตน์	
การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ภาษาฝรั่งเศสสำหรับร้านนวดพลอยสบายไทย ตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่	62
กิตติพงษ์ ตรีณะรัตน์, สุทธิณี เดชารัตน์ และ พงศา กันทะสอน	
หลากหลายมิติหลายเทคนิคของจิ๊กซอว์: นานาลักษณะของการประยุกต์ เทคนิคจิ๊กซอว์เพื่อการจัดการเรียนรู้ภาษาไทย	81
พินพนธ์ คงวิจิตรต์, กิ่งกาญจน์ บุรณสินวัฒน์กุล และ ยรรยงค์ สิกขะฤทธิ	
การศึกษาสถานการณ์พุทธศาสนาในกรุงเทพฯ ที่ปรากฏในสังคีตยวงค์ ชนินทร์ ผ่องสวัสดิ์	104



Journal of
Humanities and Social Sciences,
Chiang Mai Rajabhat University

Editor-in-Chief Asst. Prof. Dr. Kittipong Wongthip	1
Mediating Role of Trust in Leader in the Relationship Between Transformational Leadership and Readiness for Organizational Change among Support Staff of Chiang Mai University Ketdao Longluem and Passagorn Tevichapong	3
The Cultural Meanings of “Chaow Pho Pu Yak” as Thaow Vessuvana of Sri Lom Community, Lampang Province Peeraphan Thanwong and Sirichaya Concret	26
Evaluating Approaches to Advance Research Knowledge for Sustainable Community Development in Thailand Sanya Sasong, Uraporn Danpho, Sudarat Sombat, Yukiko Kawai, Wathanyu Sriuthai and Sasitorn Srirat	42
The Development of French Language Promotional Media for Ploy Sabai Thai Massage Shop in Pa Phai Sub-district, San Sai District, Chiang Mai Province Kittiphong Tiranarata, Suthinee Decharat and Pongsa Kantasorn	62
Various Styles and Techniques of Jigsaw: Applications of Jigsaw Techniques for Thai Language Learning Management Pinpon Kongwijit, Kingkarn Buranasinvattanukul and Yanyong Sikkharit	81
A Study of the Situation of Buddhism in Ayutthaya Kingdom as Appeared in Sangitiyavansa Chanin Phongsawad	104

บทบรรณาธิการ

วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่บทความวิจัยบทความวิชาการและบทวิจารณ์หนังสือ เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อค้นพบ ข้อคิดเห็นทางวิชาการและการวิจัยแก่นักวิชาการ นักวิจัย อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนบุคคลทั่วไปทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

บทความในวารสารฉบับนี้มีทั้งหมด 6 บทความ บทความแรกเป็นบทความของ เกตุดาว หลงลิ้ม และภาสกร เติวิพงษ์ เรื่อง บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

บทความที่สองเป็นบทความเรื่อง ความหมายทางวัฒนธรรมของ “เจ้าพ่อปู่ยักษ์” ในฐานะท้าวเวสสุวรรณของชุมชนศรีล้อม จังหวัดลำปาง ของ พิระพันธ์ ต้นวงศ์ และสิริชญา คอนกรีต ซึ่งได้ศึกษาความหมายทางวัฒนธรรมของเจ้าพ่อปู่ยักษ์ในฐานะท้าวเวสสุวรรณของชุมชนศรีล้อม จังหวัดลำปาง เพื่อทำความเข้าใจความหมายของความเชื่อตามที่ชาวชุมชนและคณะผู้ศรัทธาเข้าใจต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ทำให้เห็นการประกอบสร้างความหมายของเจ้าพ่อปู่ยักษ์ที่ดำรงอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของความหมายตามที่ได้รับอิทธิพลจากกระแสสังคมภายนอกซึ่งเข้ามากระทบต่อความเชื่อในท้องถิ่นล้านนา

บทความที่สามเป็นบทความเรื่อง การประเมินผลแนวทางการขับเคลื่อนองค์ความรู้การวิจัยเพื่อสร้างท้องถิ่นไทยให้ยั่งยืน ของ สัญญา สะสอง, อรุณพล แคนโพธิ์, สุภารัตน์ สมบัติ, Yukiko Kawai, วทัญญู ศรีอุทัย และศศิธร ศรีรัตน์ ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และผลกระทบของกิจกรรมในภาพรวมทั้งต่อผู้ผลิตองค์ความรู้และผู้รับองค์ความรู้ อีกทั้งยังช่วยให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงให้การวิจัยและถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระดับพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

บทความที่สี่เป็นบทความของ กิตติพงศ์ ติรณะรัต สุทธิณี เดชรัตน์ และพงศา กันทะสอน เรื่อง การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ภาษาฝรั่งเศสสำหรับร้านนวดผ่อนคลายสบายไทย ตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แผ่นพับประชาสัมพันธ์ภาษาฝรั่งเศสที่สามารถเชื่อมโยงกับ TikTok ผ่าน QR Code เพื่อเพิ่มการรับรู้และขยายการเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ใช้ภาษาฝรั่งเศส ซึ่งการประชาสัมพันธ์ในลักษณะนี้เป็นแนวทางที่ช่วยเชื่อมโยงสื่อประชาสัมพันธ์แบบดั้งเดิมกับแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันของธุรกิจบริการ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของประเทศไทย

บทความที่ห้าเป็นบทความของ พิณพนธ์ คงวิจิตร กิ่งกาญจน์ บุณณสินวัฒนกุล และยรรยงค์ ลิกษะฤทธิ์ ที่นำเสนอหลักการและการประยุกต์ใช้เทคนิคจิ๊กซอว์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อจัดการเรียนรู้ภาษาไทยในแต่ละด้าน ได้แก่ การอ่านวรรณคดีและวรรณกรรม การเขียน การพูด การฟังและดู และหลักการใช้ภาษาไทย เพื่อแสดงให้เห็นว่า เทคนิคจิ๊กซอว์สามารถนำมาใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่าง

หลากหลาย ดังปรากฏในบทความเรื่อง หลากลีลา หลายเทคนิคของจิ๊กซอว์: นานาลักษณะของการประยุกต์เทคนิคจิ๊กซอว์เพื่อการจัดการเรียนรู้ภาษาไทย

บทความสุดท้ายเป็นบทความของ ชรินทร์ ผ่องสวัสดิ์ เรื่อง การศึกษาสถานการณ์พุทธศาสนาในกรุงศรีอยุธยาที่ปรากฏในสังคีตยวงค์ ซึ่งได้ศึกษาความเป็นมาของสังคีตยวงค์ สถานการณ์พุทธศาสนาในกรุงศรีอยุธยา และวิเคราะห์สถานการณ์พุทธศาสนาในกรุงศรีอยุธยาที่ปรากฏในสังคีตยวงค์ เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์พุทธศาสนาในกรุงศรีอยุธยาผ่านมุมมองของสมเด็จพระวันรัต ผู้รจนาวรรณกรรมพุทธศาสนาเรื่องนี้

ขอขอบคุณคณะกรรมการบริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่กองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกที่กรุณาประเมินบทความให้มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ต้องขอขอบคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่ส่งบทความเข้ามาตีพิมพ์ในวารสารฯ

ท้ายนี้ กองบรรณาธิการขอเชิญผู้สนใจทุกท่านร่วมส่งบทความวิจัยหรือบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องกับทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่แบ่งปันองค์ความรู้ในการพัฒนาศาสตร์ด้านมนุษย์และสังคมต่อไปหากต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับวารสารฯหรือมีข้อเสนอแนะสามารถติดต่อได้ที่ husocjr@g.cmru.ac.th กองบรรณาธิการยินดีน้อมรับเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงวารสารฯ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สามารถ ติดตามวารสารทางออนไลน์ได้ที่ <https://so01.tcithaijo.org/index.php/husocjr/index> หรือทาง QR code ท้ายบทบรรณาธิการนี้



บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติพงษ์ วงศ์ทิพย์

การเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากร สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เกตุดาว หลงลิ้ม^{1*} และภาสกร เตวิชพงศ์²

^{1,2}สาขาวิชาจิตวิทยาองค์การ ทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน ภาควิชาจิตวิทยา
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Received 21/03/25 Revised 22/07/25 Accepted 25/07/25

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจผู้นำ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 330 คน ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบวัดความไว้วางใจผู้นำ แบบวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และแบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยและศึกษาตัวแปรสื่อ วิเคราะห์อิทธิพลสื่อด้วยโปรแกรม Process Macro แบบจำลองที่ 4 ผลจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนภาวะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งความไว้วางใจผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมพบว่า ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ความไว้วางใจผู้นำ, ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ, บุคลากรสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

* Corresponding author

Mediating Role of Trust in Leader in the Relationship Between Transformational Leadership and Readiness for Organizational Change among Support Staff of Chiang Mai University

Ketdao Longluem^{1*} and Passagorn Tevichapong²

^{1,2}Organizational, Human Resource, and Work Psychology, Faculty of Humanities,
Chiang Mai University

Received 21/03/25 Revised 22/07/25 Accepted 25/07/25

Abstract

This research aims to examine the relationship between transformational leadership, trust in leader, and organizational readiness for change among support staff of Chiang Mai University. It also investigates the mediating role of trust in leader in the relationship between transformational leadership and organizational readiness for change. Data were collected from a sample of 330 support staff at Chiang Mai University using stratified and convenience sampling methods. The research instruments consisted of a transformational leadership scale, a trust in leader scale, an organizational readiness for change scale, and a demographic questionnaire. Descriptive and inferential statistics were used to test the research hypotheses and examine the mediating effect, which was analyzed using Process Macro Model 4. The results revealed that transformational leadership had a significant direct effect on organizational readiness for change at the .01 level. Additionally, transformational leadership had a significant direct effect on trust in leader at the .01 level, and trust in leader had a significant direct effect on organizational readiness for change at the .01 level. The analysis of the indirect effect indicated that trust in leader fully mediated the relationship between transformational leadership and organizational readiness for change among support staff of Chiang Mai University.

Keywords: Transformational Leadership, Trust in Leader, Readiness for Organizational Change, Support Staff, Chiang Mai University

* Corresponding author

บทนำ

ในปัจจุบันสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังปรากฏคำว่า ดิสรัปชัน (Disruption) ที่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยเป็นผลมาจากนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้รูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) ยิ่งเป็นตัวเร่งต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนี้ ส่งผลกระทบต่อองค์การทางธุรกิจและหน่วยงานเอกชน รวมถึงส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐอีกด้วย จากรายงานการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ระบุถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งมีการย้ายฐานการผลิตของบริษัทต่างชาติทำให้มีคนว่างงาน เกิดความยากจน และความเหลื่อมล้ำเพิ่มขึ้น รวมถึงการเผชิญกับภาวะสังคมสูงอายุ (Aging society) ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ เน้นการแก้ไขปัญหาภายในประเทศของตนเองมากกว่า ซึ่งเรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์หมุนย้อนกลับ (Reverse globalization) (สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.), 2564)

การรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นความท้าทายอย่างยิ่งขององค์การที่จะพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานและพัฒนาศักยภาพในส่วนของภาพรวมทั้งองค์การ จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่เหมาะสมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงก็คือ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Readiness for organizational change) ซึ่งหมายถึงพนักงานในองค์การจะต้องมีความเชื่อว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและตนเองมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง รับรู้ถึงความสามารถของคนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ โดยพนักงานมีมุมมองเชิงบวกและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลดีต่อตนเองและองค์การ (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) ผลการศึกษาของ McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาอันดับหนึ่งของโลกพบว่า หากองค์การมีการพลิกโฉมโดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การเร็วมากเท่าใด ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาดังกล่าวยังพบว่า แม้ว่องค์การจะไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกได้ แต่ก็สามารถควบคุมการดำเนินการขององค์การให้ผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่น (Bucy et. al., 2021)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เติบโตและอยู่ท่ามกลางสภาวะความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้มีการประกาศแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) และกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไว้ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม

(มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2566) โดยในแต่ละด้านมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) ซึ่งเป็นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรับมือต่อความเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ อย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้นั้น ย่อมต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่มีเป้าหมายชัดเจน ทำงานเชิงรุก ตลอดจนบุคคลากรที่เป็นฟันเฟืองหลักในการขับเคลื่อนแผนหรือยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมาย ทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนเป็นพนักงานขององค์การที่ขับเคลื่อนแผนและแนวนโยบายขององค์การสู่การปฏิบัติ ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานและภาคส่วนต่าง ๆ จึงจำเป็นที่บุคลากรกลุ่มนี้ต้องมีความตระหนักทั้งในด้านความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ตลอดจนต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เมื่อบุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมนำไปสู่การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงรอบตัว รวมถึงมีการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย (Missiliana, 2023)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Abbasi, 2017; Adiwijaya, Ribhan, & Hayati, 2023) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าคุณำของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ความพร้อมของพนักงานในการปรับตัวและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย นอกเหนือจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ผู้วิจัยยังพบว่าความไว้วางใจผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) เมื่อพนักงานมีระดับความไว้วางใจในผู้นำสูง ความพร้อมของพนักงานในการเผชิญและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การจะเพิ่มขึ้นตามลำดับ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกและสามารถทำนายความไว้วางใจผู้นำของพนักงานได้ (Hosmer, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) อธิบายได้ว่า หากพนักงานรับรู้ว่าคุณำงานของตนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง พนักงานจะมีระดับความไว้วางใจผู้นำเพิ่มขึ้นตามไปด้วย จากการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Cao & Le, 2022) และในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Hamza, Alshaabani, & Salameh, 2022) แม้ว่าจะมีการศึกษาความไว้วางใจผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งล้วนเป็นการพิจารณาตัวแปรอื่น ๆ จึงควรมีงานวิจัยที่ศึกษาความไว้วางใจผู้นำในบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ดังกล่าว

จากความสำคัญข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปพิจารณาในการกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวมให้บุคลากรสายสนับสนุนเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจผู้นำและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความไว้วางใจผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจผู้นำสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมมติฐานที่ 4 ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การทบทวนวรรณกรรม

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Readiness for Organizational Change)

Armenakis, Harris, และ Mossholder (1993) ได้ให้ความหมายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการรู้คิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อ ทศนคติและเจตนาของสมาชิกในองค์การว่า จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและตนเองมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง รับรู้ถึงความสามารถของตนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ต่อมาได้มีพัฒนาแบบจำลองที่เน้นเฉพาะวิธีการสร้างความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change) ที่พัฒนาโดย Armenakis, Harris, และ Mossholder (1993) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ ความไม่สอดคล้องกัน (Discrepancy) ความเหมาะสม (Appropriateness) สมรรถนะหลัก (Efficacy) การสนับสนุนจากผู้นำ (Principal support) และคุณค่าส่วนบุคคล (Personal valence) ดังนั้น ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง ความเชื่อของพนักงานในองค์การว่าองค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและตนเองมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง รับรู้ถึงความสามารถของตนที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ โดยพนักงานมีมุมมองเชิงบวกและเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลดีต่อตนเองและองค์การ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

Burns (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น โดยภาวะผู้นำรูปแบบนี้มุ่งหวังที่จะยกระดับทั้งผู้นำและผู้ตามโดยส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกถึงจุดมุ่งหมายและมาตรฐานทางจริยธรรมร่วมกัน ต่อมาแนวคิดของ Burns ได้รับการขยายความและพัฒนาขึ้นโดย Bass (1985) โดยได้ระบุพฤติกรรมและคุณลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ (4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) นอกจากนี้ Carless, Wearing และ Mann (2000) ได้พัฒนาแบบวัดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับโลก (Global transformational leadership scale: GTLS) โดยมุ่งเน้นการศึกษาที่การแสดงพฤติกรรมสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกอย่างชัดเจนและกระชับ ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) การพัฒนาบุคลากร (Staff development) ความเป็นผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การเป็นแบบอย่างในเชิงนวัตกรรม (Innovative role modeling)

การยอมรับส่วนบุคคล (Personal recognition) และความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ (Trust and integrity) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำโดยตรงว่า มีลักษณะเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ โดยเป็นผู้นำที่แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนมีการพัฒนาให้การสนับสนุนและการแนะนำรายบุคคลแก่ผู้ตาม มีการเสริมพลังอำนาจให้พนักงาน โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสนับสนุนนวัตกรรมและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ รวมไปถึงมีความไว้วางใจและความซื่อสัตย์

ความไว้วางใจผู้นำ (Trust in leader)

Mayer, Davis, และ Schoorman (1995) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจผู้นำคือ ความเต็มใจของผู้ตามที่จะเปิดใจให้ผู้นำของตน โดยยึดหลักความเชื่อที่ว่าผู้นำมีความสามารถ ความเมตตาากรุณา และความซื่อสัตย์สุจริตในการกระทำเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ตาม ซึ่งในความหมายนี้เน้นย้ำว่า ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการทำงานโดยรวมขององค์การ การศึกษาของ Mayer, Davis และ Schoorman (1995) ได้นำเสนอโมเดลบูรณาการความไว้วางใจในองค์การ ซึ่งได้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความไว้วางใจผู้นำ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ความเมตตาากรุณา (Benevolence) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ต่อมา Schoorman, Mayer และ Davis (2007) ได้พัฒนาแบบวัดความไว้วางใจผู้นำ (Trust in leader scale: TLS) โดยวัดความไว้วางใจที่พนักงานมีต่อผู้นำโดยพิจารณาจาก 3 มิติหลัก ได้แก่ ความสามารถ ความเมตตาากรุณา และความซื่อสัตย์สุจริต ดังนั้น ความไว้วางใจผู้นำ จึงหมายถึง ความไว้วางใจของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีต่อผู้นำว่า ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำพาองค์การไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเชื่อว่าผู้นำเป็นผู้มีความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต และความเมตตาต่อพนักงานในองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ณิชชาวิช เนาวรัตน์ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งบ่งชี้ว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคลากรได้เป็นอย่างดี เช่นเดียวกับ อวาชนนท์ อิมเพ็ง (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมความพร้อมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความไว้วางใจผู้นำ

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย และคณะ (2566) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความไว้วางใจในองค์การของพนักงานรุ่น GEN Y พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในองค์การของพนักงานรุ่น GEN Y โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.90 ซึ่งบ่งชี้ว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความไว้วางใจในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างความไว้วางใจผู้นำและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Erlyani et. al. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลของความไว้วางใจต่อองค์การที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรทางวิชาการในมหาวิทยาลัยต่อการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงการกำกับดูแลการศึกษาระดับสูง พบว่า ความไว้วางใจต่อองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความพร้อมของบุคลากรทางวิชาการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มและรักษาความไว้วางใจต่อองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับ ลลิตา วุฒิวิษญาณันต์ (2566) ได้ศึกษาบทบาทของความไว้วางใจต่อองค์การในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่มั่นคงในงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบิน ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจต่อองค์การมีบทบาทในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่มั่นคงในงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นตัวแปรสื่อของความไว้วางใจผู้นำในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Cao และ Le (2022) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปร

สื่อของความไว้วางใจในความเป็นผู้นำ พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในความเป็นผู้นำ ซึ่งอธิบายได้ว่า พนักงานที่รับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานของตนอยู่ในระดับสูง จะมีความไว้วางใจในความเป็นผู้นำ และภายหลังจะมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา นอกจากนี้ Hamza, Alshaabani, และ Salameh (2022) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีบทบาทความไว้วางใจในองค์การเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า ความไว้วางใจขององค์การเป็นตัวแปรสื่อที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เลขที่ CMUREC No. 67/367 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2567 มีวิธีการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประกอบไปด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนรวมทั้งสิ้น 9,827 คน ผู้วิจัยใช้สูตรของ Schoemann, Boulton, และ Short (2017) เพื่อให้มีขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียงพอต่อการวิเคราะห์อิทธิพลสื่อ (Mediation model) โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมจำนวน 150 คน จากจำนวน 9,827 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) โดยแบ่งกลุ่มประชากรออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ (1) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 6 หน่วยงาน (2) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 7 หน่วยงาน (3) กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 10 หน่วยงาน (4) กลุ่มสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 12 หน่วยงาน และ (5) กลุ่มสำนักงานอื่น ๆ จำนวน 20 หน่วยงาน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้ง 5 กลุ่ม ๆ ละ 80 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 400 คน ต่อมาใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) ในลำดับถัดไปเพื่อให้ครอบคลุมและมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากันทุกหน่วยงาน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับที่สมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 330 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับเท่ากับร้อยละ 82.5

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
องค์การ

ตัวแปรสื่อ (Mediator) ได้แก่ ความไว้วางใจผู้นำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ให้บุคลากรประเมิน ประกอบด้วย 4 ตอน มีข้อคำถามจำนวน 45 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership scale) ผู้วิจัยใช้แบบวัด Global transformational leadership scale (GTLS) ที่พัฒนาขึ้นโดย Carless, Wearing, และ Mann (2000) ซึ่งใช้แนวคิดของ Bass (1985) สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัด GTLS ฉบับภาษาไทยของ อรรถเดช อุณหเลขกะ (2562) จำนวน 7 ข้อ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตั้งแต่ระดับ 1 (ไม่เคยเลย) จนถึงระดับ 5 (เป็นประจำ) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดต้นฉบับเท่ากับ .96

ตอนที่ 2 แบบวัดความไว้วางใจผู้นำ (Trust in leader scale) ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัดความไว้วางใจผู้นำของ อารียา อุตรศรี (2564) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ McAllister (1995) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 11 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงระดับ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดต้นฉบับเท่ากับ .88

ตอนที่ 3 แบบวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Readiness for organizational change scale) ผู้วิจัยเลือกใช้แบบวัดของ ลลิตา วุฒิวิชญานันต์ (2566) ที่ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Holt et.al. (2007) ประกอบด้วยข้อคำถาม 27 ข้อ เป็นมาตรวัดประเมินค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (Likert scale) ตั้งแต่ระดับ 1 (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) จนถึงระดับ 5 (เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดต้นฉบับเท่ากับ .87

ตอนที่ 4 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน ระดับการศึกษา และประเภทกลุ่มงาน

การพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแบบวัดจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยก่อนหน้า และเลือกใช้แบบวัด Global transformational leadership scale (GTLS) ฉบับภาษาไทยของ อรรถเดช อุณหเลขกะ (2562) แบบวัดความไว้วางใจผู้นำของ อารียา อุตรศรี (2564) และแบบวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การ (Readiness for organizational change scale) ของ สลิตา วุฒิวิชญานันต์ (2566) หลังจากนั้นนำแบบวัดทั้ง 3 ตัวแปร เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

2. ผู้วิจัยนำแบบวัดที่ผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดสอบก่อนใช้จริง (Pilot test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มพนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนาและมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 34 คน แล้วทำการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวัดค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิอัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ที่มีความเชื่อมั่นตั้งแต่ .07 ขึ้นไป

3. ผลจากการตรวจสอบพบว่า แบบวัดในเครื่องมือของการวิจัยในครั้งนี้ไม่มีข้อคำถามใดถูกตัดออกและมีค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า .07 ขึ้นไป ดังนี้ (1) แบบวัดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 (2) แบบวัดความไว้วางใจผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .84 และ (3) แบบวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. จัดเตรียมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบไปด้วย แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) แบบวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) แบบวัดความไว้วางใจผู้นำ และ 4) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผู้วิจัยส่งหนังสือจากภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ส่วนงานวิชาการ (กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) กลุ่มที่ 2 ส่วนงานวิชาการ (กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ) กลุ่มที่ 3 ส่วนงานวิชาการ (กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) กลุ่มที่ 4 สำนักงานมหาวิทยาลัย และกลุ่มที่ 5 ส่วนงานอื่น ๆ เพื่อนำแบบสอบถามที่เป็นรูปแบบกระดาษนำไปแจกให้กับกลุ่มเป้าหมายด้วยตนเอง

3. ติดตามแบบสอบถามทุกสัปดาห์เพื่อเร่งขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 5 สัปดาห์ ได้รับการตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 330 ฉบับ นำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป (SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation coefficient)
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทำการทดสอบสมมติฐานด้วยการใช้สถิติเพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ด้วยโปรแกรม Process Macro โดยกำหนดแบบจำลองที่ 4 (Model 4) (Hayes, 2018)

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 67.3 และเพศชาย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงอายุ 30–39 ปี จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 40–49 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 ต่อมาคือ ช่วงอายุ 20–29 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3

สำหรับอายุการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1–10 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 รองลงมาคืออายุการทำงาน 11–20 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 31.2 อายุการทำงาน 21–30 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.6 และอายุการทำงาน 30 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 66.1 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 และระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

ในส่วนของประเภทกลุ่มงาน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือกลุ่มสำนักงานอื่น ๆ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 24.2 กลุ่มสำนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 70 คน คิดเป็น

ร้อยละ 21.2 กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 และกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจผู้นำและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีรายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 1

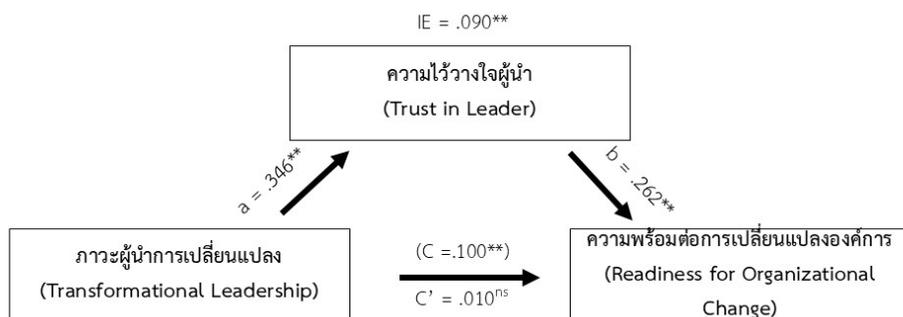
ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา (n = 330)

ตัวแปร	(1)	(2)	(3)
(1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	(.87)		
(2) ความไว้วางใจผู้นำ	.300**	(.91)	
(3) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	.142**	.433**	(.89)

** $p < .01$, ตัวเลขในวงเล็บในแนวทแยง หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละแบบวัด

จากตารางที่ 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .142 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .300 อีกทั้งความไว้วางใจผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .433

ผู้วิจัยวิเคราะห์อิทธิพลสื่อ (Mediation model) ด้วยโปรแกรม Process macro โดยกำหนดแบบจำลองที่ 4 (Model 4) (Hayes, 2018) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรสื่อของการวิจัยในครั้งนี้ โดยกำหนดโมเดลที่ 4 รวมทั้งการประเมินค่าอิทธิพลทางตรง (Direct effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)



ภาพที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 2 ค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความไว้วางใจผู้นำ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และค่าสัมประสิทธิ์การทำนายพหุคูณของตัวแปร

ตัวแปร	ตัวแปรตาม					
	ความไว้วางใจผู้นำ (M)			ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Y)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	.346**	-	.346**	.010 ^{ns}	.090**	.100**
ความไว้วางใจผู้นำ (M)	-	-	-	.262**		.262**
R ²		.090			.188	

หมายเหตุ : ^{ns} = non-significance, ** $p < .01$, DE = อิทธิพลทางตรง, IE = อิทธิพลทางอ้อม, TE = อิทธิพลโดยรวม

จากตาราง 2 สามารถสรุปค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานมาวิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมและค่าสัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรในการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง

1.1) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .100 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่กล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”

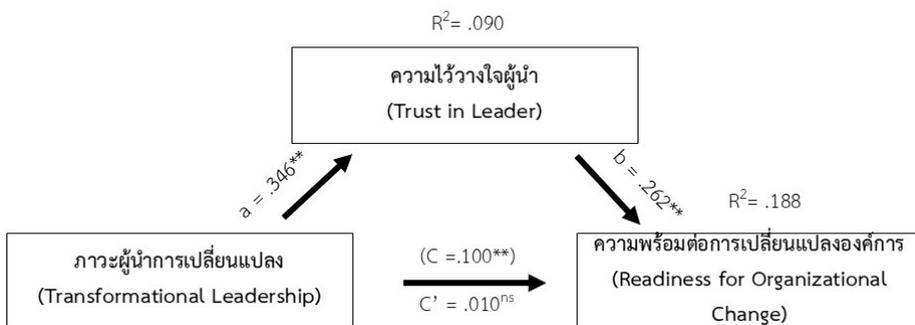
1.2) อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความไว้วางใจผู้นำ ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .346 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่กล่าวว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความไว้วางใจผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”

1.3) อิทธิพลทางตรงของความไว้วางใจผู้นำที่มีผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่า ความไว้วางใจผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ .262 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่กล่าวว่า

“ความไว้วางใจผู้นำสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่”

2) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยส่งอิทธิพลผ่านความไว้วางใจผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .090 เมื่อพิจารณา 95% CI ด้วยวิธีการ Bootstrap พบว่า มีค่าอิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วง .055 ถึง .131 โดยค่าดังกล่าวไม่ครอบคลุมศูนย์ แสดงว่า ค่าอิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีความไว้วางใจผู้นำเป็นตัวแปรสื่อ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสามารถสรุปได้ว่าสมมติฐานที่ 4 ที่กล่าวว่า “ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อ ในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ซึ่งหมายความว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่รับรู้ว่าคุณภาพงานของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในทิศทางที่สูงขึ้นตามไปด้วย โดยส่งผ่านความไว้วางใจผู้นำและเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเมื่อมีการควบคุมความไว้วางใจผู้นำ (ตัวแปรสื่อ) โดยค่าสัมประสิทธิ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเดิม เท่ากับ .100 ($p > .01$) ลดลงเหลือเท่ากับ .010 (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อแบบสมบูรณ์ (Complete mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การทดสอบตัวแปรสื่อ

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยจากการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .142 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .300 ทั้งนี้ความไว้วางใจผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ .433 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยส่งอิทธิพลผ่านความไว้วางใจผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .090 สรุปได้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่รับรู้ว่ามีหัวหน้างานของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในทิศทางที่สูงขึ้นตามไปด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .100 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 สาเหตุที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเช่นนั้นสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่รับรู้ว่ามีหัวหน้างานของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ระบุว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ทำให้บุคลากรพร้อมที่จะยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ออัวซันท์ อิมเพ็ง (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน รวมถึงงานของ ณิชารัช เนาวรัตน์ (2552) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งบ่งชี้ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับตัวของบุคลากรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงจึงสามารถช่วยให้บุคลากรปรับตัวและตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความไว้วางใจผู้นำของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .346 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่รับรู้ว่ามีหัวหน้างานของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีไว้วางใจในหัวหน้างานของตน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การสร้างแรงบันดาลใจ การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการสนับสนุนบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจในผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเศษฐ์ ฤทธิบุญไชย และคณะ (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในองค์การของบุคลากรรุ่น GEN Y นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิวา ศรีทองคำ (2565) ที่พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง บุคลากรจะมีความไว้วางใจในผู้นำมากขึ้น และบุคลากรที่มีความไว้วางใจในผู้นำสูง จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

สมมติฐานที่ 3 ความไว้วางใจผู้นำสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความไว้วางใจผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .262 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ซึ่งมีสาเหตุเนื่องมาจากเมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความไว้วางใจในหัวหน้างานของตนก็จะมีผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ McAllister (1995) ที่ว่า ความไว้วางใจในผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยืดหยุ่นและความพร้อมของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Erlyani et. al. (2022) ที่พบว่า ความไว้วางใจต่อองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความพร้อมของบุคลากรทางวิชาการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเพิ่มและรักษาความไว้วางใจต่อองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลลิตา วุฒิวิชญานันต์ (2566) ที่ว่า ความไว้วางใจต่อองค์การมีบทบาทในการปรับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารู้ความไม่มั่นคงในงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ของบุคลากรในอุตสาหกรรมธุรกิจสายการบิน ซึ่งบ่งชี้ว่า ความไว้วางใจในผู้นำหรือองค์การสามารถช่วยลดผลกระทบด้านลบจากความไม่มั่นคงในงานและส่งเสริมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 4 ความไว้วางใจผู้นำมีบทบาทเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยส่งอิทธิพลผ่านความไว้วางใจผู้นำ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .091 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 แสดงว่าค่าอิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีความไว้วางใจผู้นำเป็นตัวแปรสื่อ มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่รับรู้ว่าคุณภาพของงานของตนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้บุคลากรดังกล่าวมีความไว้วางใจในหัวหน้างานของตน และภายหลังจะทำให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และยังมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในผู้นำ โดยอธิบายได้ว่า ความไว้วางใจในผู้นำทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์นี้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamza, Alshaabani, และ Salameh (2022) ที่พบว่า ความไว้วางใจขององค์การเป็นตัวแปรสื่อที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนของการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cao และ Le (2022) ที่ว่า การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในความเป็นผู้นำ ซึ่งอธิบายได้ว่า บุคลากรที่รับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานของตนอยู่ในระดับสูง จะมีความไว้วางใจในความเป็นผู้นำ และภายหลังจะมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรพิจารณาในการพัฒนาโปรแกรมหรือวิธีการในการเตรียมความพร้อมให้กับหัวหน้างาน ทั้งนี้ได้แก่ หัวหน้างานที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันและผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งหัวหน้างานจำเป็นต้องผ่านการอบรมหรือกิจกรรมอื่นใด

ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มทักษะการเป็นผู้บริหารขั้นต้นและสอดแทรกหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรพัฒนาโปรแกรม หรือระบบการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น อาจมีทั้งกิจกรรมการอบรมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หรือมีระบบการรับฟังซึ่งกันและกัน ทั้งนี้หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงการสร้างความปลอดภัยในการดำเนินงานและให้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและไว้วางใจในหัวหน้างานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมว่าจะมีตัวแปรอิสระอื่นนอกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถใช้ทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเหมือนในงานวิจัยครั้งนี้ได้อีกหรือไม่ เช่น ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) (ศุภิสรา จิรพัทธ์ พงศกร, 2564) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) และความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) (Meyer & Allen, 1991) เป็นต้น

2. ควรศึกษาเพิ่มเติมว่าจะมีตัวแปรสื่ออื่นนอกจากความไว้วางใจผู้นำที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ได้อีกหรือไม่ เช่น ตัวแปรพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative behavior) (Hamza, Alshaabani, & Rudnak, 2024) และตัวแปรด้านการสื่อสารภายใน (Internal communication) (Saharudin et. al., 2024)

3. จากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เท่านั้น ดังนั้นการศึกษาค้างต่อไปควรศึกษาในกลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อาจศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐหรือศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน ที่มีความแตกต่างกันหลายด้านของการบริหารจัดการองค์การ ทั้งนี้อาจได้ผลการศึกษาที่มีความหลากหลายมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ณิชารัช เนาวรัตน์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต*

- พื้นที่การศึกษาระยะเขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา].
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2566). *มช. คล่องตัวทุกการบริการ ปรับตัวได้ดีกับทุกสิ่ง*.
<https://policy13.cmu.ac.th/policies/85>
- ลลิตา วุฒิวิชญานันต์. (2566). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความไม่มั่นคงในงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมธุรกิจ สายการบิน: บทบาทการเป็นตัวแปรปรับของความไว้วางใจต่อองค์กร*. [การ ค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. [https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/ Info/item/dc:172456](https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:172456)
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย และคณะ. (2566). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อ ความไว้วางใจในองค์กร และความสุขในการทำงานของพนักงานรุ่น GEN Y. วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 6(1), 46–61.* <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/hsrnj/article/view/263622>
- ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ พนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขภาค แห่งหนึ่ง*. [สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4129>
- สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.). (2564). *รายงานการพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ปี 2564. สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.).*
- อรรถเดช อุณหเลขกะ. (2562). *ลักษณะริเริ่มแบบผู้ประกอบการและผลการปฏิบัติงานของ ผู้แทนยา: อิทธิพลปรับและอิทธิพลสื่อของการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ ความผูกพันต่องาน*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:126565>
- อารีญา อุดรศรี. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับความปลอดภัย ทางจิตวิทยาของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียล: บทบาทการเป็นตัวแปรสื่อของความ เชื่อถือไว้วางใจผู้นำ*. [การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่]. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:161173>

- อ่าวฉนวนท์ อิ่มเพ็ง. (2566). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. https://gsmis.snru.ac.th/e-thesis/thesis_detail?r=64421229224
- Abbasi, B. (2017). Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35–44. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.03)
- Adiwijaya, S., Ribhan, & Hayati, K. (2023). The effect of transformational leadership on readiness for change mediated by organizational commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(1), 69–80. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i151017>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bucy, M., Schaninger, B., VanAkin, K., & Weddle, B. (2021, December 7). Losing from day one: Why even successful transformations fall short. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2022). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Carlless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <http://www.jstor.org/stable/25077344>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with

- risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Erlyani, N., Hartono, V., Zwagery, V., Ardi, R., & Suhariadi, F. (2022). Role of organizational trust on readiness for change academic staff university in facing higher education governance changes. In *Proceedings of International Conference on Economics, Business Management, Accounting and Sustainability*. (pp. 9–17), Bali 19–20 October 2022. https://www.researchgate.net/publication/366889370_Role_of_Organizational_Trust_on_Readiness_for_Change_Academic_Staff_University_in_Facing_Higher_Education_Governance_Changes
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnak, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325-338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Hamza, K., Alshaabani, A., & Salameh, N. (2022). Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in Hungary. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 522-535. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.43](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.43)
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (Methodology in the social sciences)* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/00218863062952>

- Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [http://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Missiliana, R. (2023). Transformational leadership and readiness to change: Model mediasi dengan proactive personality. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 14(1), 47–59. <https://doi.org/10.21107/personifikasi.v14i1.19056>
- Saharudin, S., Ekawarna, E., Sulistiyo, U., Meditamar, M. O., & Kristiyono, S. (2024). Internal communication as a mediator in the relationship between transformational leadership and academic staff's readiness for change in higher education. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 10(4), 71–82. <https://doi.org/10.29210/020244812>
- Schoemann, A. M., Boulton, A. J., & Short, S. D. (2017). Determining power and sample size for simple and complex mediation models. *Social Psychological and Personality Science*, 8(4), 379–386. <https://doi.org/10.1177/1948550617715068>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://www.jstor.org/stable/20159304>