# ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

# Causal Factors Influencing the Administrative Effectiveness of Private Universities in Bangkok


**[1]ณัฏฐณิชา รักษาวงศ์ และ [2]รุ่งโรจน์ สงสระบุญ**

**[1]Nattanicha Raksawong, and [2]Rungroje Songsraboon**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Graduate School Southeast Asia University, Thailand

E-mail: [1]nattanichar@sau.ac.th, [2]rungrojes@sau.ac.th



**Received** March 12, 2026; **Revised** April 29, 2026; **Accepted** May 5, 2026


## บทคัดย่อ


บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ จำนวน 260 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะของบุคลากรมากที่สุด คุณลักษณะของบุคลากร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ มีค่าสถิติ ไค-สแควร์ = 53.81, P-value = 0.229, GFI=0.97, AGFI=0.94, CFI=1.00 และ RMSEA=0.024 และ 3) รูปแบบของตัวแปรทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของ

มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร มากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารงาน; ประสิทธิผล; ปัจจัยเชิงสาเหตุ; ภาวะผู้นำ; มหาวิทยาลัยเอกชน

## Abstract

This article aimed to 1) study the levels of administrator leadership, organizational environment, and personnel characteristics influencing the effectiveness of private universities in Bangkok; 2) examine the causal factors of administrator leadership, organizational environment, and personnel characteristics that affected the effectiveness of private universities in Bangkok; and 3) propose a model of administrator leadership, organizational environment, and personnel characteristics that affects the effectiveness of private universities in Bangkok. The research design was quantitative. The sample consisted of personnel working at private universities located in Bangkok, under the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Higher Education, Science, Research, and Innovation. A multi-stage sampling method was used to obtain a sample size of 260 individuals. Data were collected using questionnaires and analyzed using structural equation modeling (SEM). Results were as follows: 1) Administrator leadership style, organizational environment, and personnel characteristics had a high overall level of influence on the management effectiveness of private universities in Bangkok. 2) Administrator leadership style and organizational environment had the strongest direct relationship with personnel characteristics, which in turn had a direct relationship with management outcomes, demonstrating a satisfactory model fit ($\chi^2$=53.81, p=.229, GFI=0.97, AGFI=0.94, CFI=1.00, RMSEA=0.024). 3) The proposed model indicates that among all variables, organizational environment exerts the greatest overall influence on the management effectiveness of private universities in Bangkok.

**Keywords:** Administration; Effectiveness; Causal factors; Leadership; Private universities

## บทนำ

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคน สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมเป็นแหล่งที่สร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษายังเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการวัดขีดความสามารถในการแข่งขัน การศึกษาในระดับอุดมศึกษาถือว่าเป็นการศึกษาในระดับที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการศึกษาเป็นการเตรียมบุคคลเข้าสู่การประกอบอาชีพ ซึ่งบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะตามที่เจ้าของสถานประกอบการกำหนด และเป็นที่ยอมรับจากสังคม จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า คุณภาพของ

อุดมศึกษาไทยมีทั้งจุดเด่นและจุดอ่อนในหลายประการด้วยกัน (นิษรา พรสุริวงษ์ และคณะ, 2566) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงาน และจากการเติบโตด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมส่งผลให้พฤติกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งเกิดผลกระทบต่อภายในองค์การสู่การบริหารที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุคสมัยที่เกิดขึ้น จากแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564–2570 มุ่งการยกระดับสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการจัดระบบอุดมศึกษาใหม่ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การปรับบทบาทสถาบันตามอัตลักษณ์และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อตอบโจทย์การพัฒนาที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุดมศึกษาจึงมีผลกระทบเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดโอกาสที่ท้าทายให้อุดมศึกษาเป็นกำลังหลักต่อการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ ดังนั้น ภายใต้สภาพแวดล้อมในปัจจุบันจึงต้องวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อเตรียมรับมือและสร้างโอกาสให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา, 2564)

ปัญหาหลักของอุดมศึกษาคือ การขาดการพัฒนาให้ทันโลก ทั้งด้านคุณภาพบัณฑิตและคุณภาพบุคลากร การพัฒนาคุณภาพบัณฑิตต้องเน้นที่ตัวนักศึกษา สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเอง และในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีและการสื่อสารก้าวหน้า ควรส่งเสริมนักศึกษาให้ฉลาดในการเลือกรับและแยกแยะข่าวสารข้อมูล เพราะเป็นปัจจัยหลักในกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นสถาบันการศึกษามาเป็นผู้ให้บริการเพราะความรู้ในปัจจุบันสามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นการปรับเปลี่ยนบทบาทให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้จึงอาจตอบสนองความต้องการได้มากขึ้น (ยืน ภู่วรวรรณ, 2563)

ผู้นำถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ ผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่ทำให้องค์การอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้อย่างไม่มีวันสิ้นสุด โดยเริ่มจากการเรียนรู้ตนเอง เรียนรู้งาน เรียนรู้สิ่งรอบข้าง และเรียนรู้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าเปิดเผย กล้าที่จะเสี่ยงอย่างระมัดระวัง มีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญหน้าและยอมรับความเป็นจริง มีความเชื่อมั่นและไว้ใจในความสามารถของผู้อื่น มีการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ มีทักษะในการสื่อสารโดยยึดหลักการสื่อสารแบบสองทาง (กัณฑ์ฎภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และ สิริมาส หมื่นสาย, 2565) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อทำหน้าที่วางแผนจัดองค์กร ควบคุม ดูแลและจูงใจ หรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยการแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ดลบันดาลให้คนที่อยู่รอบข้างรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความหมายต่อการทุ่มเท ท้าทายให้ทุกคนสามารถแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานก่อให้เกิดการมองโลกในแง่ดี มีความหวังและสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมานะพยายามเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ดังนั้นภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อ

ประสิทธิภาพขององค์การ (Northouse, 2022; Bush & Glover, 2014) และจากการศึกษาของ Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่าความสำเร็จในการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนของสังคมหรือผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ต่างมีส่วนรับผิดชอบร่วมคิดร่วมทำและร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญผลการจัดการศึกษาของสถาบันใดย่อมสะท้อนถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถาบันนั้น และจากงานวิจัยของ เฉิน เถี่ย และคณะ(2566) ได้ศึกษา แนวทางสร้างเสริมความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางสร้างเสริมความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ผู้บริหารมีจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีความเมตตากรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กรผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการรวมถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ มีเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน วางตนได้อย่างเหมาะสมให้เกียรติกับบุคลากรภายในองค์กรทุกคน เป็นที่เคารพรักและศรัทธาของคนภายในองค์กร ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่รอบด้าน มีทักษะและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

สรุป ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการมีส่วนร่วมของชุมชน การพัฒนาบุคลากรและการใช้เทคโนโลยียังเป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างความสำเร็จ การประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

บทความวิจัยนี้นำเสนอปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคต และนำไปสู่ความมั่นคงทางการดำเนินงานและชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร

## การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษา อีกทั้งได้ทำการสืบค้นจากเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### แนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการแข่งขันทางการศึกษาในระดับสากล Northouse (2022) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์การ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์การ การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้รับความสนใจอย่างมากในงานวิจัยด้านการบริหารองค์การ โดย Bass and Riggio (2006) เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ขององค์การ ในบริบทของมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร Bush and Glover (2014) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีวิสัยทัศน์สามารถนำพาองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Hoch และคณะ (2018) ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่เน้นจริยธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของบุคลากร สามารถช่วยเพิ่มความผูกพันต่อองค์การและเสริมสร้างประสิทธิผลของการบริหารงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี และการเพิ่มประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย เฉิน เถี่ย และคณะ (2566) ศึกษาแนวทางสร้างเสริมความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนในมณฑลกวางสี ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ผู้บริหารมีจิตใจที่โอบอ้อมอารีมีความเมตตากรุณาต่อบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการรวมถึงการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ มีเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายในการบริหารงาน วางตนได้อย่างเหมาะสมให้เกียรติกับบุคลากรภายในองค์กรทุกคน เป็นที่เคารพรักและศรัทธาของคนภายในองค์กร ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่รอบด้าน มีทักษะและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

### แนวคิดสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ

สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ โดย Schneider, Ehrhart and Macey (2013) อธิบายว่า สิ่งแวดล้อมองค์การหมายถึง การรับรู้

ร่วมกันของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย โครงสร้าง และแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน Denison (1996) อธิบายว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนบุคลากร จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ดีกว่าองค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา ในบริบทของมหาวิทยาลัย สิ่งแวดล้อมองค์การประกอบด้วยหลายองค์ประกอบ เช่น โครงสร้างองค์การ บรรยากาศการทำงาน ความร่วมมือระหว่างบุคลากร และการสนับสนุนจากผู้บริหาร Patterson et al. (2005) พบว่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันสามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของบุคลากรได้ นอกจากนี้ ในยุคปัจจุบันมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจโลก จึงต้องสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ การวิจัย และนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว ดังนั้น สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบุคลากร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การในภาพรวม

**แนวคิดคุณลักษณะของบุคลากร**

คุณลักษณะของบุคลากรหรือสมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ McClelland (1973) อธิบายว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจ Spencer and Spencer (1993) ได้พัฒนาแนวคิดสมรรถนะเชิงพฤติกรรม โดยเสนอว่าสมรรถนะเป็นลักษณะที่สามารถสังเกตและวัดได้ และมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่ามาตรฐาน ในบริบทของมหาวิทยาลัย บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากบุคลากรมีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารงานของสถาบัน Boyatzis (2008) ระบุว่า บุคลากรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทั้งความรู้ทางวิชาการ ทักษะด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น Campion et al. (2011) ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คุณลักษณะของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

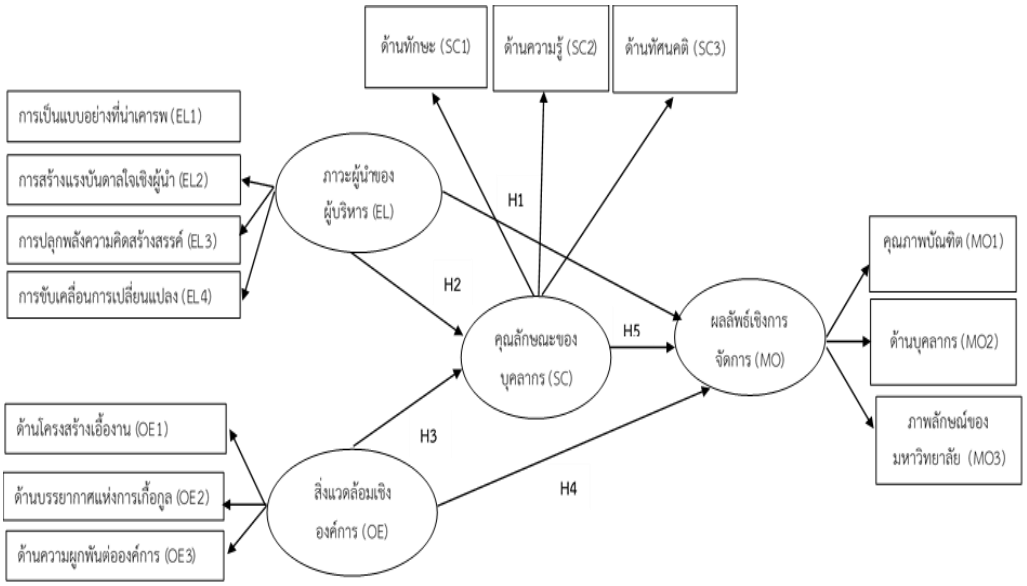
**ผลลัพธ์เชิงการจัดการ**

ผลลัพธ์เชิงการจัดการ หรือประสิทธิผลขององค์การ เป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย Cameron (1986) อธิบายว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ เช่น ผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของบุคลากร และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร Richard et al. (2009) ระบุว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

สำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้จากหลายตัวชี้วัด เช่น คุณภาพบัณฑิต ผลงานวิจัย ความพึงพอใจของบุคลากร และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การบรรลุประสิทธิผลขององค์การจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการร่วมกัน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมองค์การที่สนับสนุนการทำงาน และบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง เมื่อองค์ประกอบเหล่านี้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎี ภาวะผู้นำของผู้บริหารของ Bass and Avolio (1994), Bass and Riggio (2006), Tichy and Devanna (1986), Herris (2014), Hoy and Miskel (2001) และ พรชัย เจดามาน (2560) ประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ 2) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ 3) การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง แนวคิด/ทฤษฎีสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ ของ Dubrin (1973), Likert (1967), Schneider et al. (2013), Stringer (2002), and Slocum and Helltriegel (2011) ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างเอื้องาน 2) ด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล และ 3) ด้านความผูกพันต่อองค์การ แนวคิด/ทฤษฎีคุณลักษณะของบุคลากร ของ Boyatzis (2008), Campion et al. (2011), McClelland (1973), and Spencer and Spencer (1993) ประกอบด้วย 1) ด้านทักษะ 2) ด้านความรู้ และ 3) ด้านทัศนะคติ และแนวคิด/ทฤษฎีผลลัพธ์เชิงการจัดการของ Cameron (1986) Richard et al. (2009) ประกอบด้วย 1) คุณภาพบัณฑิต 2) ด้านบุคลากร และ 3) ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย




**ภาพที่** 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

**ระเบียบวิธีวิจัย**

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ พื้นที่วิจัย คือ มหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 17 แห่ง (สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2568)

1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 16,022 คน (กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอนที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรางการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) โดยใช้วิธีคำนวณกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Grace (2008) คือเท่ากับ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต โดยในการศึกษาครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 13 ตัวแปร จึงได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 260 คน แล้วสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistate Sampling Scheme) จำแนกตามสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยแบ่งพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานคร จากนั้นจึงสุ่มบุคลากรจากคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนครอบคลุมทุกระดับขนาดสถาบัน

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามโดยได้ทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีลักษณะเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale, 5 Level) ตามแนวทางของ Likert (1932)

3. ด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พบว่า มีค่าที่ 0.80–1.00 ทุกข้อ จึงนำไปใช้ได้ ด้านความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนในพื้นที่ที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้วิจัย และคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.89 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อถือได้ในระดับสูงมาก

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 260 คน ได้ดำเนินการตั้งแต่ระหว่างเดือนกันยายน–เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568 ซึ่งก่อนเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้มีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ที่ใช้การวิจัย ตลอดจนได้ชี้แจงถึงข้อมูลที่ได้มาจะปิดเป็นความลับไม่มีการเปิดเผยชื่อของกลุ่มตัวอย่าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และรายได้ต่อเดือน เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ด้วยการแจกแจงค่าร้อยละ (Percentage) และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของ

บุคลากร และผลลัพธ์เชิงการจัดการ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model, SEM) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ (linear structure relationship, LISREL) (สุชาติ ประสิทธิรัฐสินธุ์ และคณะ, 2551) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรเชิงสังเกต และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ด้วยการวิเคราะห์ค่าทางสถิติและค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามลำดับขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อหาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอนที่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว) พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 52.69 มีอายุ 31–40 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 31.15 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 37.31 มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 41.54 มีประสบการณ์ทำงาน 5–6 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน รายได้ 15,000–25,000 บาท จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 51.54

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรประจักษ์ส่วนมากมีความเบ้จากโค้งปกติเล็กน้อยและส่วนมากจะเบ้มาทางซ้ายมากกว่าทางขวา และส่วนมากมีความโด่งในลักษณะค่อนข้างแบน ดังนี้

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL)

| ลำดับ | องค์ประกอบ | $\overline{X}$ | S.D. | SKEWNESS | KURTOSIS |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1) | 4.30 | 0.50 | 0.14 | –0.78 |
| 2 | การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2) | 4.18 | 0.42 | 0.35 | 0.09 |
| 3 | การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ (EL3) | 4.10 | 0.44 | 0.17 | 1.29 |
| 4 | ด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4) | 4.25 | 0.41 | 0.13 | 0.20 |

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) ซึ่งประกอบด้วย การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ (EL1) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ (EL2) การปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ (EL3) และด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (EL4) อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน พบว่า การเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ ($\overline{X}$=4.30, S.D.=0.50) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$=4.25, S.D.=0.41) การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ ($\overline{X}$=4.18,

S.D.=0.42) และการปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ ( $\overline{X}$ =4.10, S.D.=0.44) ตามลำดับ ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูล มีค่าน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยด้านการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ กระจายมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.50 สำหรับค่าความเบ้ของข้อมูล พบว่า มีค่ามากกว่าศูนย์แสดงว่าเบ้มาทางขวา หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยมีด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง มีความเบ้อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.13 ส่วนความโด่ง มีค่าน้อยกว่า 3 แสดงว่าลักษณะของข้อมูลค่อนข้างโด่ง โดยมีด้านการปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ มีค่าความโด่งมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 1.29 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE)

| ลำดับ | องค์ประกอบ | $\overline{X}$ | S.D. | SKEWNESS | KURTOSIS |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านโครงสร้างเอื้องาน (OE1) | 4.25 | 0.39 | 0.97 | -0.29 |
| 2 | ด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล (OE2) | 4.35 | 0.46 | 0.29 | -1.29 |
| 3 | ด้านความผูกพันต่อองค์การ (OE3) | 4.27 | 0.44 | 0.80 | -0.89 |

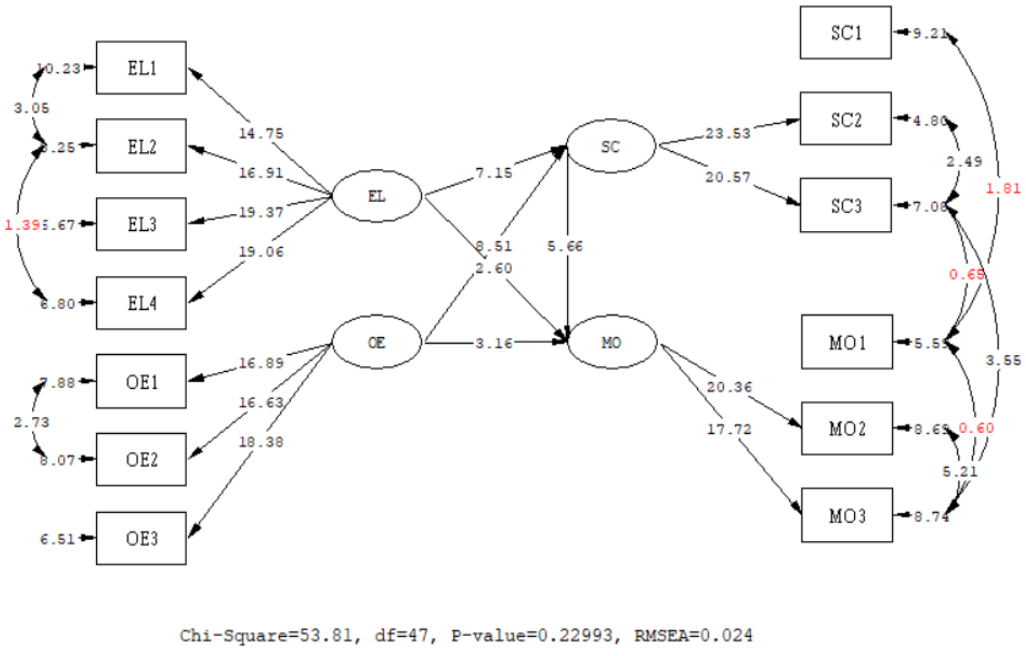
จากตารางที่ 2 พบว่า สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE) ซึ่งประกอบด้วย ด้านโครงสร้างเอื้องาน (OE1) ด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล (OE2) และด้านความผูกพันต่อองค์การ (OE3) อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน พบว่า ด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\overline{X}$ =4.35, S.D.=0.46) รองลงมา ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ( $\overline{X}$ =4.27, S.D.=0.44) และด้านโครงสร้างเอื้องาน ( $\overline{X}$ = 4.25, S.D.=0.39) ตามลำดับ ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลมีค่าน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าเฉลี่ย ( $\overline{X}$ ) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมีด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล กระจายมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.46 สำหรับค่าความเบ้ของข้อมูล พบว่า มีค่ามากกว่าศูนย์แสดงว่าเบ้มาทางขวา หมายความว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน โดยด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล มีความเบ้อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 0.29 ส่วนความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3 แสดงว่าลักษณะของข้อมูลค่อนข้างโด่ง โดยมีด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล มีค่าความโด่งมากที่สุด มีค่าเท่ากับ -1.29 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแปรด้านคุณลักษณะของบุคลากร (SC)

| ลำดับ | องค์ประกอบ | $\overline{X}$ | S.D. | SKEWNESS | KURTOSIS |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ด้านทักษะ (SC1) | 4.26 | 0.39 | 0.97 | -0.20 |
| 2 | ความรู้ (SC2) | 4.31 | 0.40 | 0.67 | -0.69 |
| 3 | ด้านทัศนคติ (SC3) | 4.26 | 0.43 | -0.22 | -0.08 |

จากตารางที่ 3 พบว่า คุณลักษณะของบุคลากร (SC) ซึ่งประกอบด้วย ด้านทักษะ (SC1) ด้านความรู้ (SC2) และด้านทัศนคติ (SC3) อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน พบว่า ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\overline{X}$=4.31, S.D.=0.40) รองลงมา ได้แก่ ด้านทักษะ ($\overline{X}$=4.26, S.D.=0.39) และด้านทัศนคติ ($\overline{X}$= 4.26, S.D.=0.43) ตามลำดับ ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลมีค่าน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมีด้านทัศนคติ กระจายมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.43 สำหรับค่าความเบ้ของข้อมูล พบว่า มีค่ามากกว่าศูนย์แสดงว่าเบ้มาทางขวา 2 ด้าน และมีค่าน้อยกว่าศูนย์แสดงว่าเบ้มาทางซ้าย 1 ด้าน หมายความว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากร อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยมีด้านทัศนคติ มีความเบ้อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ –0.22 ส่วนความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3 แสดงว่าลักษณะของข้อมูลค่อนข้างโด่ง โดยมีด้านทัศนคติ มีค่าความโด่งมากที่สุด มีค่าเท่ากับ –0.08 และพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร จากผลการวิเคราะห์ภาพโดยรวมพบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงถึงความสอดคล้องของแบบจำลองและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับดีมาก




**ภาพที่ 2** แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือกอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์จากสมการพยากรณ์ (t-value)

**ตารางที่ 4** ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลจากแบบจำลองโครงสร้าง (structural model) ที่เป็นแบบจำลองทางเลือกใช้อธิบายเส้นทางอิทธิพลจากสมการพยากรณ์

Structural Equations

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| SC= | 0.43**EL + 0.54**OE, Errorvar. =0.18, $R^2$= 0.82.....(1) | | | |
| | (0.06) | (0.06) | (0.03) | |
| | 7.15 | 8.51 | 6.57 | |
| MO = | 0.21**EL +0.29**OE + 0.66**SC, Errorvar. =0.15, $R^2$= 0.85.....(2) | | | |
| | (0.08) | (0.09) | (0.12) | (0.03) |
| | 2.60 | 3.16 | 5.66 | 4.93 |

จากตารางที่ 4 จากสมการ (1) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีอิทธิพลกับคุณลักษณะของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งความสามารถในการอธิบายอิทธิพลได้ร้อยละ 82

จากสมการ (2) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ และคุณลักษณะของบุคลากร มีอิทธิพลกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งความสามารถในการอธิบายอิทธิพลได้ร้อยละ 85 นอกจากนั้นแบบจำลองจำลองทางเลือกสามารถอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์จากสมการพยากรณ์ได้จากเส้นทางความสัมพันธ์ของสมการลดรูป (reduced form equations) เพื่อแสดงให้เห็นอิทธิพลของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในจากสมการ (3)

**ตารางที่ 5** สมการลดรูป (Reduced Form Equations)

| | | | |
|---|---|---|---|
| MO = | 0.29**EL + 0.54**OE, Errorvar. =0.15, $R^2$= 0.77.....(3) | | |
| | (0.07) | (0.06) | (0.03) |
| | 4.23 | 8.51 | 4.93 |

จากตารางที่ 5 สมการ (3) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ ($R^2$) มีค่าลดลงเมื่อทำการลดรูปสมการจาก 0.85 เป็น 0.77 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีอิทธิพลกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีความสามารถในการอธิบายอิทธิพลได้ร้อยละ 77

**ตารางที่ 6** ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์รวม ความสัมพันธ์ทางตรง และความสัมพันธ์ทางอ้อมของแบบจำลองทางเลือก

| ตัวแปรตาม | ความสัมพันธ์ | ตัวแปรอิสระ | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | EL | OE | SC | MO |
| SC | DE | 0.43** | 0.54** | N/A | N/A |
| | IE | N/A | N/A | N/A | N/A |
| | TE | 0.43** | 0.54** | N/A | N/A |
| MO | DE | 0.21** | 0.29** | 0.66** | N/A |
| | IE | 0.28** | 0.35** | N/A | N/A |
| | TE | 0.49** | 0.64** | 0.66** | N/A |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Chi-Square =53.81, df=47, p-value = 0.229, GFI=0.97, AGFI=0.94, RMR=0.007, RMSEA=0.024, CFI=1.00, CN=335.42 | | | | | |
| $R^2$ for Endogenous Variable | | | | | |
| SC1 | SC2 | SC3 | MO1 | MO2 | MO3 |
| 0.78 | 0.90 | 0.81 | 0.86 | 0.75 | 0.65 |
| $R^2$ for Exogenous Variable | | | | | |
| EL1 | EL2 | EL3 | EL4 | OE1 | OE2 |
| 0.61 | 0.74 | 0.86 | 0.84 | 0.74 | 0.73 |
| $R^2$ for Exogenous Variable | | | | | |
| OE3 | | | | | |
| 0.82 | | | | | |
| $R^2$ for Structural Equations | | | | | |
| SC | MO | | | | |
| 0.82 | 0.85 | | | | |

| เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | SC | MO | EL | OE |
| SC | 1.00 | | | |
| MO | 0.91 | 1.00 | | |
| EL | 0.84 | 0.77 | 1.00 | |
| OE | 0.86 | 0.86 | 0.75 | 1.00 |

***หมายเหตุ***: ค่าสถิติ r อยู่ระหว่าง ± 0.81 ถึง ±1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก , r อยู่ระหว่าง ± 0.61 ถึง ±0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง , r อยู่ระหว่าง± 0.41 ถึง ±0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง , r อยู่ระหว่าง ± 0.21 ถึง ±0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ และ r อยู่ระหว่าง ± 0.00 ถึง ±0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ([t] >1.96)

** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01([t] >2.56)

จากตารางที่ 6 สามารถอธิบายเส้นทางความสัมพันธ์ได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะของบุคลากร (SC) มากที่สุดเท่ากับ 0.43 รองลงมาคือ ส่งผลทางตรงกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) เท่ากับ 0.21 และส่งผลทางอ้อมกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) เท่ากับ 0.28 ส่วนสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะของบุคลากร (SC) มากที่สุดเท่ากับ 0.54 รองลงมาคือ ส่งผลทางตรงกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) เท่ากับ 0.29 และส่งผลทางอ้อมกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) เท่ากับ 0.35 และคุณลักษณะของบุคลากร (SC) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) เท่ากับ 0.66

จากค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในและตัวแปรแฝงภายนอก มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก (มีค่าสถิติ r จะอยู่ระหว่าง 0.84–0.91) โดยมีคู่ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากร (SC) กับ ผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) มีค่าเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE) กับคุณลักษณะของบุคลากร (SC) และสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE) กับผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) มีค่าเท่ากับ 0.86 เท่ากัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) กับ คุณลักษณะของบุคลากร (SC) มีค่าเท่ากับ 0.84 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง (มีค่าสถิติ r จะอยู่ระหว่าง 0.75–0.77) โดยมีคู่ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ผลลัพธ์เชิงการจัดการ (MO) กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) มีค่าเท่ากับ 0.77 และสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ (OE) กับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (EL) มีค่าเท่ากับ 0.75 นอกจากนั้นยังพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างของ คุณลักษณะของบุคลากร และผลลัพธ์เชิงการจัดการ มีค่า $R^2$ เท่ากับ 0.82 และ 0.85 ตามลำดับ แสดงว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นแบบจำลองตามสมมติฐานสามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณลักษณะของบุคลากร และผลลัพธ์เชิงการจัดการ ได้ร้อยละ 82 และ 85 ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของภาวะผู้นำการเป็นแบบอย่างที่น่าเคารพ การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การสร้างแรงบันดาลใจเชิงผู้นำ และการปลุกพลังความคิดสร้างสรรค์ รองลงมาต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ ในด้านบรรยากาศแห่งการเกื้อกูล ความผูกพันต่อองค์การ และด้านโครงสร้างเอื้องาน และประเด็นสำคัญอย่างยิ่งคือ คุณลักษณะของบุคลากร ที่ต้องให้ความสำคัญกับ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร มากที่สุด รองลงมาคุณลักษณะของบุคลากร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ คุณลักษณะของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการบริหาร การปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และความสำเร็จในการบริหารสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Jabbar & Hussein (2017) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารยุทธศาสตร์ที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้น บทบาทของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก เพราะผู้นำจะเป็นคนที่กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

เป็นบุคคลที่สามารถทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของงาน และเป็นบุคคลที่สามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานด้วยกันเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิษรา พรสุริวงษ์ และคณะ (2566) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

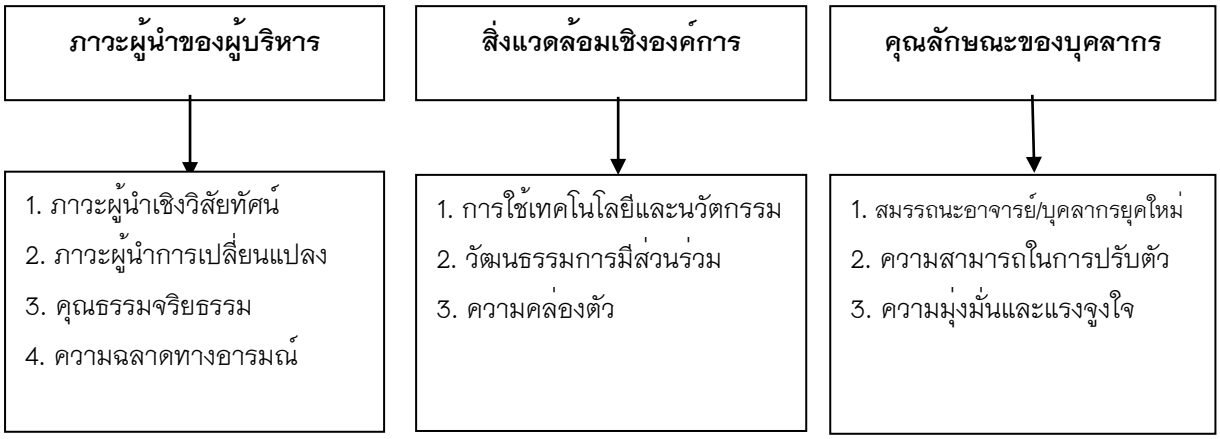
2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณลักษณะของบุคลากรมากที่สุด คุณลักษณะของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลลัพธ์เชิงการจัดการ เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการบรรลุเป้าหมายองค์กร ผู้นำที่เน้นการพัฒนาและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการสร้างผลงาน สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของของ ณฐพัฒน์ มั่งชม และคณะ (2565) ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจังหวัดพิษณุโลก มีระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำด้านปัจจัยและด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ตวงทอง นุกูลกิจ และคณะ (2566) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย ได้แก่ ประสบการณ์ในการทำงานทั้งในด้านการศึกษาและด้านการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัว อาทิ ความเอื้ออาทร การมีจิตอาสา ความเสียสละ มนุษยสัมพันธ์ ความน่าศรัทธา การสื่อสาร จิตวิทยา และการคิดแบบ Win–Win และที่สำคัญ คือ ความต้องการในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

3. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่ารูปแบบของตัวแปรทั้งหมดส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร มากที่สุด จึงจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน รองลงมาคุณลักษณะของบุคลากรและภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประภาพรรณ รักเสี้ยง (2564) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์มีค่าสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การบริหารจัดการองค์การ ความสำเร็จขององค์การ การจัดสภาพแวดล้อม และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งอยู่ในระดับมากทั้งหมด ซึ่งผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยเกิดองค์ความรู้ใหม่ คือ แนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่ที่เน้นความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดตัวชี้วัดแต่ละองค์ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผสานคุณธรรมจริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ ควบคู่กับสิ่งแวดล้อมเชิงองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีทักษะ มีความชำนาญ และยังมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นแผนภาพแนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่ที่เน้นความสำเร็จ ดังภาพที่ 3




**ภาพที่** 3 แนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่ที่เน้นความสำเร็จ

จากแผนภาพที่ 3 สามารถอธิบายโดยสังเขป ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** (Leadership Styles)

1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีความสามารถในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นการพัฒนา

3) คุณธรรมจริยธรรม ดำเนินการด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

4) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เข้าใจความรู้สึกและมีความเห็นอกเห็นใจ

**2. สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ** (Organizational Environment)

1) การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การปรับตัวด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

2) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมมือกัน (Collaboration) สร้างการทำงานเป็นทีมมากกว่าการสั่งการ

3) ความคล่องตัว (Agility) ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี

**3. คุณลักษณะของบุคลากร** (Staff Characteristics):

1) สมรรถนะอาจารย์/บุคลากรยุคใหม่ (21st Century Skills) มีความเชี่ยวชาญ

2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

3) ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ (Motive) มีแรงขับภายในที่จะพัฒนาองค์กร

## สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ควรสามารถโน้มน้าวและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม สิ่งแวดล้อมเชิงองค์การ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ควรคิดค้นวิธีการสร้างให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย คุณลักษณะของบุคลากร ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ควรมีการพัฒนาบุคลากรในการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้รอบตัวที่จำเป็นในงานที่ทำ และเพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลลัพธ์เชิงการจัดการ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ควรผลิตบัณฑิตที่มีจิตสาธารณะ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่นควบคู่กับทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

**1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์**

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในกรุงเทพมหานคร ควรสามารถโน้วน้ามและกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ควรคิดค้นวิธีการสร้างให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย และต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย ควรมีการพัฒนาบุคลากรในการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้รอบตัวที่จำเป็นในงานที่ทำ และเพื่อเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย และ ควรผลิตบัณฑิตที่มีจิตสาธารณะ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกับผู้อื่นควบคู่กับทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

**2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปในการศึกษาครั้งถัดไปควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนารูปแบบตลอดจนแนวทางในการพัฒนา ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติและสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้กับมหาวิทยาลัยให้นานที่สุด และควรทำการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเอกชนในปัจจุบัน (ปี 2568–2569) ซึ่งมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค AI และความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นที่ความคล่องตัวของหลักสูตรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย

## เอกสารอ้างอิง


กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2566). *ข้อมูลสถิติจำนวนบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา.* สืบค้นจาก https://info.mhesi.go.th/homestat_stf.php

กัณฑ์ฏภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์ และ สิริมาส หมื่นสาย. (2565). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่. *Journal of Modern Learning Development, 7*(8), 431–444. สืบค้นจาก https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/250392/174400

เฉิน เถี่ย, นิรันดร์ สุธีนิรันดร์, จิตตวิสุทธิ์ วิมุตติปัญญา และ สหัทยา สิทธิวิเศษ. (2566). แนวทางสร้างเสริมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 10*(3), 48–62. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/268309/177856

ณฐพัฒน์ มั่งชม, ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ และ ประสิทธิชัย นรากรณ์. (2565). ภาวะผู้นำและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดพิษณุโลก. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ, 6*(1), 170–186. สืบค้นจาก https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jmsr/article/view/251342/172352

ตวงทอง นุกูลกิจ, ประภาวรรณ ตระกูลเกษมสุข และ ทินกฤตพัชร์ รุ่งเมือง. (2566). แนวทางการพัฒนาความเป็นผู้นำาของผู้บริหารรุ่นใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์, 15*(2), 254–268. สืบค้นจาก https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/263875/179353

นิษรา พรสุริวงษ์, ทรงยศ แก้วมงคล และ อุทัยวรรณ สายพัฒนะ. (2566). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ, 3*(4), 989–1008. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/270482/179421

ประภาพรรณ รักเลี้ยง. (2564). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 10*(2), 335-343. สืบค้นจาก https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/253144/169591

ยืน ภู่วรวรรณ.(2563). *ความท้าทายของสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน*. สืบค้นจาก https://il.mahidol.ac.th/th/i-learning-clinic/lecturer-and-learning-managementarticles

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2568). *ข้อมูลพื้นฐานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 70 แห่งในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม*. กองขับเคลื่อนและพัฒนาการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. สืบค้นจาก https://www.ops.go.th/th/about/ccphe/basic-information-higher-education/item/11728-70

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โศภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิเมตต์. (2551). *แบบจำลองสมการโครงสร้างการใช้โปรแกรม LISREL, PRELIS และ SIMPLIS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Pola Alto. California: Consulting Psychologists.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* (2nd ed.). New York: Psychology Press.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 27*(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership and Management, 34,* 1-19. https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science, 32*(5), 539-553. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225-262. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate?. *Academy of Management Review, 21*(3), 619-654. https://doi.org/10.2307/258997

Dubrin, A. J. (1973). *Fundamental of organization behavior*. New York: Pergamon.

Grace, J. B. (2008). Structural equation modeling for observational studies. *Journal of Wildlife Management*, *72*(1), 14–22. https://doi.org/10.2193/2007-307

Herris, A. (2014). *Distributed leadership matters*: *Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? a meta-analysis. *Journal of Management, 44,* 501–529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2001). *Educational administration, theory, research and practices*. (6th ed.). New York: McGraw-Hall.

Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 5(5), 99–106. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1841

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *140,* 5–55.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. https://doi.org/10.1037/h0034092

Northouse, P. G. (2022*). Leadership: Theory and practice*. (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26,* 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, *35*(3), 718–804. https://doi.org/10.1177/0149206308330560

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Slocum, J. W., & Helltriegel, D. (2011). *Principles of organizational behavior*. (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stringer, R. A. (2002). *Leadership and organization climate: The cloud chamber effect.* New Jersey: Prentice Hall.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Riley.