

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

The Effectiveness of Work Performance of Academic Staff at Rajabhat Universities in Thailand

จตุพร อุ่นประเสริฐสุข^{1*}, สุปัตรา ปราณี¹, และ บัณฑิต ผังนิรันดร์¹

Jatuporn Ounprasertsuk^{1*}, Supattha Pranee¹, and Bundit Pungnirund¹

Abstract

University ranking is an indicator of evaluating the performance of quality universities. The evaluation concerns the four key abilities: teaching, research, academic services, and preserving art and culture. This research aimed to study 1) the levels of transformational leadership, organizational climate, job satisfaction, employee commitment, and employee performance, 2) the influence of previous aspects towards employee performance, and 3) employee performance of the academic staff model development. This research employed mixed-method techniques, quantitative and qualitative research methods. The sample group of this research was 441 academic staff who were classified by cluster sampling. Data were collected through a questionnaire and analyzed through Structural Equational Modeling Analysis. In addition, this qualitative research used a focus group discussion. The research found that 1) levels of transformational leadership of

¹วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

¹College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Dusit Sub-district, Dusit District, Bangkok 10300

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: jatuporn.ou@ssru.ac.th)

รับบทความวันที่ 5 มีนาคม 2565 แก้ไขวันที่ 23 เมษายน 2565 รับลงตีพิมพ์วันที่ 28 เมษายน 2565

academic staff were highest, whereas organization climate, job satisfaction, employee commitment, and employee performance were high, 2) transformational leadership, organization climate, job satisfaction, and employee commitment significantly influenced the employee performance with significance level at .05, and 3) the employee performance model of the academic staff of Rajabhat Universities developed by the researcher was named the TOJEE Model (T = Transformational Leadership, O = Organization Climate, J = Job Satisfaction, E = Employee Commitment, E = Employee). This model supported the key abilities of academic staff and produced excellence at Rajabhat Universities that followed the direction and the requirement of the country.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Commitment, Effectiveness of Work Performance

บทคัดย่อ

การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเป็นการวัดคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยการประเมินสมรรถนะหลัก คือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปรักษามาตรฐานของมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 3) พัฒนารูปแบบจำลองประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จำนวน 441 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน และประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) รูปแบบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยมีชื่อว่า “T O J E E Model” เป็นรูปแบบในการส่งเสริมสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ สร้างความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของประเทศ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน ของพนักงาน ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

บทนำ

ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เป็นผลจากการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานภาระงานที่ทางมหาวิทยาลัยกำหนด โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน ประเมินจากภาระหน้าที่หลัก ได้แก่ งานด้านการสอน งานด้านการวิจัย และงานด้านการบริการวิชาการ โดยงานด้านการวิจัยและงานด้านการบริการวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์ การนำเสนอ และการชนะในการประกวดในเวทีต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ เป็นข้อกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง โดยผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ส่งผลต่อคะแนนในการจัดอันดับของ Webometric Ranking ซึ่งเป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยที่เน้นการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการที่กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศนำมาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ตรงตามเป้าประสงค์ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย

จากการทบทวนวรรณกรรมระหว่างปี ค.ศ. 2014 - 2020 พบว่า นักวิชาการได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับตัวแปรประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011) อีกทั้ง Kao (2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศองค์กร การวิเคราะห์บรรยากาศภายในองค์กร และการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด Chaudhary, Rangnekar, and Barua (2014) ระบุว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรเน้นขั้นตอนการปฏิบัติ และพฤติกรรมซึ่งได้รับการสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อทัศนคติในการทำงาน และสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน ส่งเสริมความผูกพันให้กับพนักงานได้อย่างมีศักยภาพ Litwin and Stringer (1974) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดโอกาสในการลาออก การขาดงาน ความพึงพอใจในงานมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในขณะที่ความผูกพันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง โดยความผูกพันทางความรู้สึกส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าความผูกพันแบบอื่น (Soomro & Shah, 2019)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงนำไปสู่การวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาปรับใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยเฉพาะการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงานที่สอดคล้องกับ

กรอบแนวคิดของประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงาน ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบจำลองประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Effectiveness of Work Performance) เป็นผลมาจากความสามารถของพนักงาน ความพยายาม และการได้รับการสนับสนุน นักวิชาการให้ความคิดเห็นว่า ความสามารถของบุคคลเป็นผลมาจากพรสวรรค์ ความสนใจ การฝึกอบรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการมีอุปกรณ์ขององค์กรที่เพียงพอ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบไปด้วยงานด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยในแต่ละแห่ง (Torlak & Kuzey, 2019)
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) Bass and Bass (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมทางความรู้ ความเข้าใจ และอารมณ์ 4 ประการ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันทางอารมณ์ของพนักงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Ribeiro, Yücel, & Gomes, 2018) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อบรรยากาศองค์กร (Bhandarker & Rai, 2015) นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกในการปฏิบัติงาน (Alonderiene & Majauskaite, 2016) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กรที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการสังกัดอยู่

3. บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติที่วัดได้ของสภาพแวดล้อมการทำงาน ผ่านการรับรู้โดยตรงหรือโดยอ้อมของผู้ปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในงานและพฤติกรรมของพนักงาน โดย Chaudhary et al. (2014) ระบุว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรเป็นการเน้นขั้นตอนการปฏิบัติ จึงมีผลต่อทัศนคติในการทำงานทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อพนักงาน ในขณะที่ Jyoti (2014) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในงาน โดยบรรยากาศองค์กรสามารถสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีในที่ทำงาน และการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึง Tsai (2014) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะบรรยากาศองค์กรในหัวข้อของการให้รางวัลตอบแทน

4. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นการตอบสนองของอารมณ์ต่องานในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Taba, 2018) เป็นทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน ซึ่งรวมถึงความรู้สึกผ่านการประเมิน และแสดงเป็นความรู้สึกเคาเฟในการบรรลุคุณค่าของงานที่ตนเองถือปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนั้นสอดคล้องกับทฤษฎีของ Frederick (1959) โดยมีปัจจัยแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Factor) และปัจจัยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation Factor) โดยความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ (Blanz, 2017) และมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Mansour, Naji, & Leclerc, 2017)

5. ความผูกพันของพนักงาน (Employee Commitment) เปรียบเสมือนสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กร โดย Meyer and Allen (1991) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นสถานะทางจิตวิทยาที่บ่งบอกถึงความแข็งแกร่งของความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร โดยมีองค์ประกอบของความผูกพัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ อารมณ์ ความต่อเนื่อง และกฎเกณฑ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของพนักงาน และความเป็นพลเมืองขององค์กร ความผูกพันในระดับที่สูงขึ้นนำไปสู่ความเชื่อมั่น การยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และลดอัตราการลาออกจากงาน (Philippaers, Cuyper, & Forrier, 2019)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และความสำคัญของการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นำมาสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

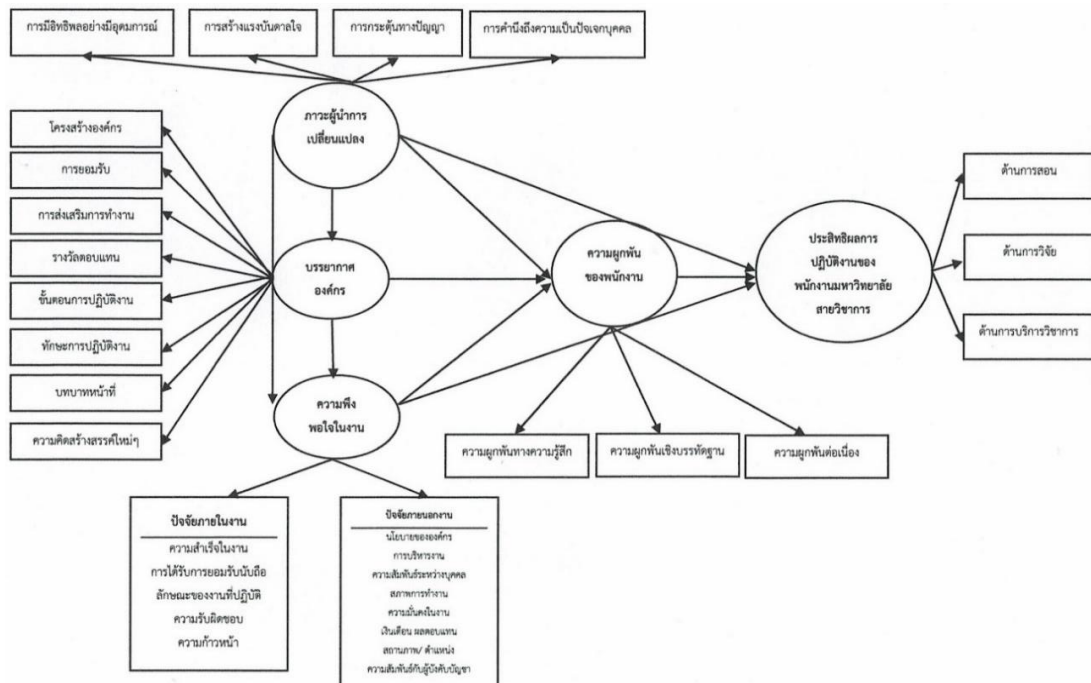
สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
5. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
6. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
7. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
8. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย
9. ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย จำนวน 38 แห่ง มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 16,439 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2563)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยจำนวน 38 แห่ง ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน เนื่องจากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามครั้งนี้เป็นรูปแบบออนไลน์ ผู้วิจัยเพิ่มจำนวนแบบสอบถาม 80 ฉบับเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีข้อมูลครบถ้วนในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 7 ภูมิภาค สุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Stratified Sampling) เฉลี่ยจำนวนกลุ่มตัวอย่างภูมิภาคละ 69 คน พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้นจำนวน 441 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.88

เครื่องมือวิจัย

1. ลักษณะของเครื่องมือในงานวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดของแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ ได้ข้อคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการ (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019) และรวบรวมข้อคำถามให้ครอบคลุม โดยมีข้อคำถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ บรรยายการองค์กร จำนวน 62 ข้อ ความพึงพอใจในงาน จำนวน 20 ข้อ ความผูกพันของพนักงาน จำนวน 18 ข้อ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานตามปัจจัยที่นำเสนอ

นำแบบสอบถามตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยการนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 60 ชุด ทดสอบความเชื่อมั่นทำด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าเท่ากับ 0.97 และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยายการองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าเท่ากับ $\chi^2 = 104.187$, $df = 96$, $p\text{-value} = 0.267$, $\chi^2/df = 1.085$, $GFI = 0.977$, $AGFI = 0.951$,

NFI = 0.988, RMSEA = 0.014, PCLOSE = 1.000 และวิเคราะห์จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading Score: λ) ค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ (Composite Reliability: ρ_c) และค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variable Extracted: ρ_v) โดยพิจารณาร่วมกับค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (ρ_c) ซึ่งควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 ขึ้นไป และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (ρ_v) ควรจะมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป (Fornell & Larcker, 1981) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรแฝง

(n = 441)

ตัวแปร	λ	S.E.	t	R ²
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง $\rho_c = 0.93$ $\rho_v = 0.77$	0.88	0.03	19.15***	0.77
บรรยากาศองค์กร $\rho_c = 0.93$ $\rho_v = 0.61$	0.78	0.05	16.31***	0.62
ความพึงพอใจในงาน $\rho_c = 0.91$ $\rho_v = 0.83$	0.91	0.02	15.14***	0.83
ความผูกพันของพนักงาน $\rho_c = 0.84$ $\rho_v = 0.63$	0.79	0.06	10.37***	0.63
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ $\rho_c = 0.88$ $\rho_v = 0.72$	0.84	0.04	12.70	0.72

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเป็นจริงของตัวแปรที่ศึกษา ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. การวิเคราะห์โมเดลตามกรอบการวิจัย สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย เป็นผู้บริหารหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่ง รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม โดยมีอายุในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยใช้เกณฑ์ความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) จำนวน 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะข้อคำถามเป็นข้อคำถามปลายเปิด เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผ่านระบบออนไลน์ กลุ่มละ 6 ท่าน จำนวน 3 กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกด้วยการนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถแบ่งผลการวิจัยได้ออกเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย แสดงผลการวิจัยในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลระดับของตัวแปรที่ศึกษา (n = 441)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.45	0.25	มากที่สุด
บรรยากาศองค์กร	4.13	0.25	มาก
ความพึงพอใจในงาน	4.09	0.28	มาก
ความผูกพันของพนักงาน	3.97	0.27	มาก
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	4.17	0.22	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.97 - 4.45 โดยปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 3 การแจกแจงของตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (n = 441)

ตัวแปร	SK	KU
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-0.84	2.31
บรรยากาศองค์กร	-0.84	3.61
ความพึงพอใจในงาน	-0.40	2.12
ความผูกพันของพนักงาน	-0.66	2.58
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ	-0.17	2.44

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรบางตัวแปรมีการแจกแจงแบบโค้งไม่ปกติ (Informal Distribution) เนื่องจากค่าความโด่งมีค่าเกิน +3.00 แต่สามารถนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างได้อย่างไม่ละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นได้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ($n > 400$) (Kelloway, 1998)

จากตารางที่ 4 (ในหน้าถัดไป) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุดน้อยกว่า 0.90 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ หากพบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป จะเกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (Kline, 2016) จึงสรุปได้ว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแบบจำลองสมการโครงสร้าง

2. อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองตามสมมติฐานยังไม่มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้ $\chi^2 = 684.680$, $df = 161$, $p\text{-value} = .000$, $\chi^2/df = 4.253$, $GFI = 0.866$, $AGFI = 0.825$, $NFI = 0.919$, $IFI = 0.937$, $CFI = 0.937$, $RMR = 0.014$, $SRMR = 0.038$, $RMSEA = 0.086$, $PCLOSE$ (p-value for test of close fit) = 0.000 และ $CN = 124$ จึงส่งผลทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในทำนองเดียวกัน ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ดังภาพที่ 2

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง

II	IM	IS	IC	OS	RS	PM	RW	PC	PT	RO	NI	JSEM	JSIM	AC	CC	NC	TP	RP	AP
1																			
IM	0.815**																		
IS	0.747**	1																	
IC	0.723**	0.864**	1																
OS	0.613**	0.644**	0.616**	1															
RS	0.380**	0.348**	0.379**	0.406**	1														
PM	0.517**	0.535**	0.552**	0.517**	0.569**	1													
RW	0.601**	0.601**	0.597**	0.614**	0.467**	0.620**	1												
PC	0.667**	0.755**	0.710**	0.657**	0.713**	0.435**	0.610**	1											
PT	0.692**	0.721**	0.648**	0.619**	0.702**	0.469**	0.597**	0.833**	1										
RO	0.691**	0.697**	0.645**	0.626**	0.716**	0.388**	0.636**	0.734**	0.711**	1									
NI	0.597**	0.615**	0.608**	0.586**	0.692**	0.357**	0.595**	0.578**	0.703**	0.712**	1								
JSIM	0.715**	0.742**	0.712**	0.740**	0.710**	0.412**	0.576**	0.657**	0.698**	0.725**	0.642**	1							
JSEM	0.732**	0.739**	0.697**	0.720**	0.659**	0.422**	0.560**	0.656**	0.741**	0.719**	0.697**	0.832**	1						
AC	0.517**	0.451**	0.436**	0.408**	0.435**	0.259**	0.443**	0.421**	0.440**	0.469**	0.486**	0.487**	0.483**	1					
CC	0.734**	0.712**	0.685**	0.641**	0.543**	0.312**	0.447**	0.553**	0.577**	0.570**	0.522**	0.626**	0.666**	0.594**	1				
NC	0.657**	0.641**	0.616**	0.582**	0.566**	0.328**	0.483**	0.538**	0.563**	0.563**	0.552**	0.611**	0.664**	0.564**	0.715**	1			
TP	0.668**	0.613**	0.607**	0.573**	0.490**	0.322**	0.523**	0.529**	0.539**	0.528**	0.538**	0.526**	0.631**	0.521**	0.599**	0.678**	1		
RP	0.640**	0.618**	0.618**	0.563**	0.587**	0.329**	0.583**	0.571**	0.603**	0.597**	0.592**	0.604**	0.627**	0.598**	0.617**	0.681**	0.712**	1	
AP	0.714**	0.698**	0.697**	0.671**	0.629**	0.386**	0.574**	0.656**	0.636**	0.630**	0.608**	0.674**	0.665**	0.514**	0.656**	0.669**	0.636**	0.730**	1

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 5 ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลโดยรวม จากแบบจำลองสมการปรับแก้

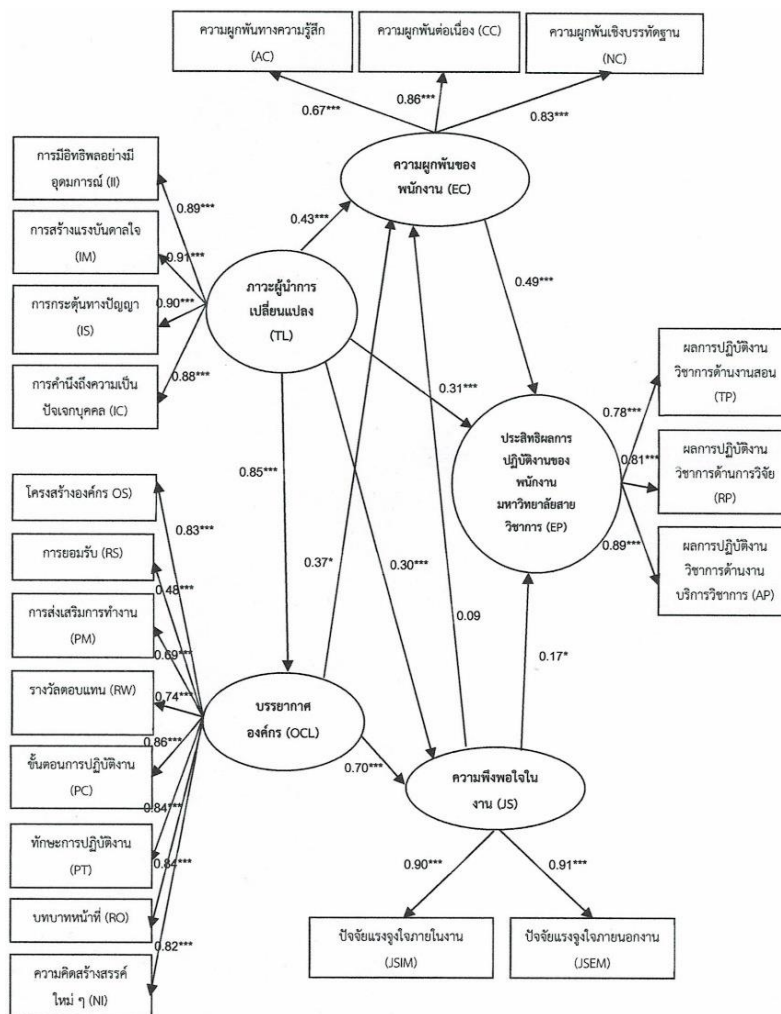
(n = 441)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรต้น (Independent Variables)			
			ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง (TL)	ปัจจัยด้าน บรรยากาศ องค์กร (OCL)	ปัจจัยด้าน ความพึงพอใจ ในงาน (JS)	ปัจจัยด้าน ความผูกพัน ของพนักงาน (EC)
ปัจจัยด้าน บรรยากาศองค์กร (OCL)	0.73	ทางตรง	0.85*** (19.19)	-	-	-
		ทางอ้อม	-	-	-	-
		โดยรวม	0.85*** (19.19)	-	-	-
ปัจจัยด้านความ พึงพอใจในงาน (JS)	0.93	ทางตรง	0.30*** (5.63)	0.70*** (12.02)	-	-
		ทางอ้อม	0.59*** (10.24)	-	-	-
		โดยรวม	0.89*** (15.39)	0.70*** (12.02)	-	-
ปัจจัยด้านความ ผูกพันของพนักงาน (EC)	0.72	ทางตรง	0.43*** (4.32)	0.37* (2.05)	0.09 (0.39)	-
		ทางอ้อม	0.39*** (6.58)	0.06 (0.49)	-	-
		โดยรวม	0.82*** (13.83)	0.43*** (3.53)	0.09 (0.39)	-
ปัจจัยด้าน ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของ พนักงาน มหาวิทยาลัย สายวิชาการ (EP)	0.81	ทางตรง	0.31*** (4.19)	-	0.17* (2.22)	0.49*** (6.79)
		ทางอ้อม	0.55*** (8.27)	0.33*** (4.89)	0.04 (0.63)	-
		โดยรวม	0.86*** (12.87)	0.33*** (4.89)	0.21*** (3.27)	0.49*** (6.79)

$\chi^2 = 130.304$, df = 111, p-value = 0.102, $\chi^2 / df = 1.174$, RMSEA = 0.020, PCLOSE (p-value for test of close fit) = 1.000, GFI = 0.972, AGFI = 0.946, NFI = 0.985, IFI = 0.998, CFI = 0.998, RMR = 0.007, SRMR = 0.019 และ CN = 462

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานทุกข้อ ยกเว้นในข้อที่ 8 คือ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 ดังภาพที่ 2

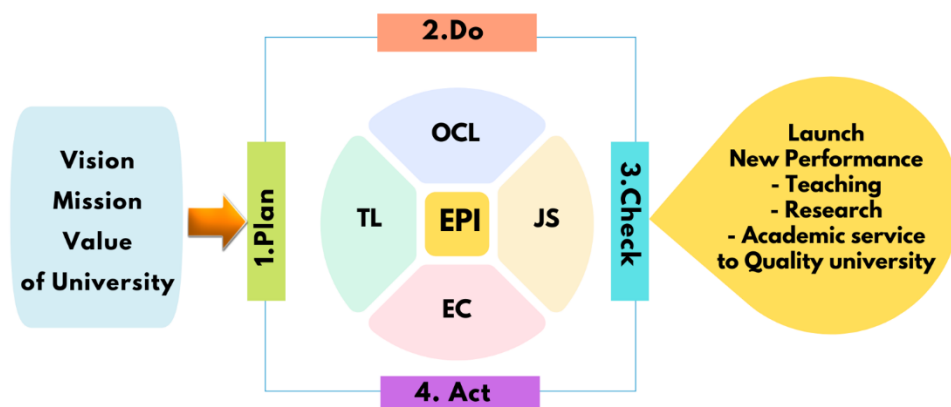


ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้ (Adjusted Model) ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย (n = 441)

3. พัฒนารูปแบบจำลองประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารูปแบบจำลองโดยได้รับความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 18 ท่าน ให้ความคิดเห็นว่า T O J E Model นี้สามารถนำไปใช้ในการส่งเสริมการสร้างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดเห็นด้วยกับข้อค้นพบจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล

การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงการจัดการการทำงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม นำไปสู่การสร้างบรรยากาศองค์กรให้มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาในการทำงาน ในการสร้างให้พนักงานรู้สึกดีและผูกพันต่อองค์กรนั้น สามารถทำได้โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานทางกายภาพให้ดี นำทำงาน สร้างความรู้สึกที่ดีทางด้านจิตใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน พนักงานด้วยกันเอง และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรขึ้น

การพิจารณาการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่คาดหวังไว้ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย กระบวนการการประเมินผลที่เป็นรูปธรรมเหมาะสมกับบุคลากร ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, 7, 12) โดยใช้กระบวนการ PDCA (Plan Do Check Act) ที่กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปปรับใช้ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้น ผ่านการดำเนินงานที่เป็นเลิศด้วยการคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวางแผน (Plan) เป็นการสร้างภาวะผู้นำในระดับหัวหน้าสาขาวิชาและหัวหน้างานที่ปฏิบัติงานขั้นต้น ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบอย่างชัดเจนในขั้นการลงมือทำ (Do) เป็นการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีข้อกำหนดและการพิจารณาผลงานด้วยความยุติธรรม ทำให้เกิดความเสมอภาคในองค์กร ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลจากความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยในข้อกำหนดเบื้องต้น โดยมีการติดตามเป็นระยะสั้น 3 เดือน เพื่อที่จะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างและปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์กรให้มีความเหมาะสม สร้างความพึงพอใจให้พนักงานมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงาน และท้ายสุดคือ ขั้นตอนการปรับปรุงและวางแผนใหม่ (Act) เป็นการประเมินจากความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้นย่อมเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยมีต่อผู้นำของตนเอง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ทั้งที่เป็นปัจจัยแรงจูงใจภายในและปัจจัยแรงจูงใจภายนอก โดยนำผลการประเมินความผูกพันที่ได้มาส่งเสริมหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบในกระบวนการทำงานให้มีความชัดเจน และสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำเร็จต่อองค์กรอื่นได้ (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, 11, 15) โดยสามารถพัฒนารูปแบบจำลองได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 T O J E E Model

หมายเหตุ

TL = Transformational Leadership (T)

EC = Employee Commitment (E)

OCL = Organizational Climate (O)

EPI = Employee Performance Indicator (E)

JS = Job Satisfaction (J)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บรรยายกาสององค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับมาก โดยสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเริ่มต้นในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยอิทธิพลของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อปัจจัยด้านบรรยายกาสององค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในขณะที่ปัจจัยด้านบรรยายกาสององค์กรส่งผลต่อปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ แต่ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานไม่ส่งผลต่อปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน ทั้งนี้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนับเป็นทักษะหนึ่งที่ผู้นำต้องมีการกระตุ้น สร้างและส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการเกิดความรู้สึกรู้สึกต้องการปฏิบัติงานให้ดีกว่าอย่างเต็มความสามารถโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานของบรรยายกาสององค์กรมากที่สุด โดยขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานควรมีขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim and Park (2020) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อบรรยายกาสององค์กรและ

ความพึงพอใจในงาน เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีการปฏิบัติงานในบรรยากาศองค์กรที่ดีแล้วนั้นย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsai (2014) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน โดยเฉพาะบรรยากาศองค์กรในหัวข้อของการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยในระยะเวลาหนึ่งจะสร้างความผูกพันของพนักงานให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อเนื่อง เป็นความผูกพันของบุคคลที่ประกอบด้วยภาระหน้าที่และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับ โดยมีพื้นฐานการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ซึ่งเป็นแสดงออกความรู้สึกอย่างชัดเจนที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mansour et al. (2017) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด การให้รางวัลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dartey-Baah and Ampofo (2016) ดังนั้นจากผลการวิจัยในครั้งนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยประกอบด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนา รูปแบบจำลองประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยใช้กระบวนการ PDCA เพื่อใช้ในการตรวจสอบและกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งได้กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปปรับใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในระดับมากที่สุด
2. การสร้างและส่งเสริมความผูกพันของพนักงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นจุดเริ่มต้นของการทำให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมกับองค์กร มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกผูกพันเชิงบรรทัดฐานที่มีการถ่ายทอดรูปแบบการปฏิบัติงานจากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมที่ควรค่าแก่การปฏิบัติในทางเดียวกัน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยวิธีการเชิงคุณภาพด้วยการสนทนากลุ่ม ทั้งนี้ ควรเปลี่ยนรูปแบบในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนมีความสมบูรณ์ เพิ่มองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. New York: Free Press.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2015). Positive transformational leadership: Case study of an Indian public sector bank. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 7(1), 34-55.
- Blanz, M. (2017). Employees' job satisfaction: A test of the job characteristics model among social work practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 14(1), 35-50.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational climate, climate strength and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291-303.
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. (2016). "Carrot and stick" leadership style can it predict employees' job satisfaction in a contemporary business organisation?. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 328-345.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, H. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Jyoti, J. (2014). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 157-165.
- Kao, R. H. (2016). The relationship between work characteristics and changeoriented organizational citizenship behavior a multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46(8), 1890-1914.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775.

- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: The Guilford.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1974). *Motivation and organizational climate* (3rd ed.). Boston: Harvard University Press.
- Mansour, J. B., Naji, A., & Leclerc, A. (2017). *The relationship between training satisfaction and the readiness to transfer learning: The mediating role of normative commitment. Sustainability*, 9(5), 1-14. doi:10.3390/su9050834
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Philippaers, K., Cuyper, N. D., & Forrier, A. (2019). Employability and performance: The role of perceived control and affective organizational commitment. *Personnel Review*, 48(5), 1299-1317.
- Ribeiro, N., Yücel, I., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303-322.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65-75.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295.
- Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.
- Wang, G. Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research, *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.