

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบัน  
อุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย  
Study of Casual Factors Effecting Performance of Instructor at  
Private Universities in Thailand

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล<sup>1\*</sup> และ ภัทราทิพย์ ทรงบุญญา<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

<sup>2</sup>สาขาการค้าระหว่างประเทศ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2410/2 ถ.พหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

\*E-mail: kanyarat.ti@spu.ac.th

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยจำนวน 410 คน

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม สูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน คือ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ รองลงไปที่คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน รองลงไปที่ คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดจาก องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ รองลงไปที่ คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ ตามลำดับ

คำสำคัญ : ปัจจัยเชิงสาเหตุ ผลการปฏิบัติงาน อาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย



## Abstract

This research aims to study the direct, indirect, and overall influences of model representing performance of Instructors at Private Universities in Thailand as well as examine casual factors influencing instructor performance. Samples selected in this study were 410 instructors.

The finding showed that: factors with Total Effect toward Performance were the Organization Culture followed by Leadership and Knowledge management respectively. Considering direct effect it was found that Leadership effecting directly the most on Performance followed by Knowledge Management and the Organization Culture respectively. The study of Indirect Impact found that the performance received the highest effect from the Organization Culture followed by the Leadership. Furthermore, the research found that the Organization Culture and Leadership have a direct effect and total effect toward Knowledge Management respectively.

**Keyword :** Casual Factors, Instructor Performance, Private Universities in Thailand

## บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตที่มีภารกิจหลัก ประการ คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนระดับกลางและระดับสูง การวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นศูนย์รวมของนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นจำนวนมาก บทบาทสำคัญยิ่งของมหาวิทยาลัยเอกชน จึงกล่าวได้ว่าเป็น “ตัวนำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agent) หรือเป็นองค์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและความรับผิดชอบของการเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อที่จะนำประเทศไปสู่สังคมที่พึงปรารถนาในที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) โดยสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยนั้น แบ่งออกเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน (มหาวิทยาลัยเอกชน) และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชน อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมทำนุบำรุง



ศิลปวัฒนธรรมเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยหลักสูตรที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนนั้น หลังจากได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้ว จะส่งหลักสูตรดังกล่าวให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพิจารณารับรองคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถบรรจุเข้ารับราชการในอัตราเงินเดือนเทียบเท่ากับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐด้วยเช่นกัน ในด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยเอกชน นั้น จะมีความแตกต่างจากการบริหารองค์การโดยทั่วไป กล่าวคือ การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หรือ มหาวิทยาลัยเอกชน จะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญในประการหลักๆ ร่วมกัน ประการหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประการสำคัญรองลงมาคือ การบริหารวิชาการหรือหลักสูตรที่เป็นสิ่งสะท้อนความเชี่ยวชาญหรือเข้มแข็งของสถาบันนั้น การบริหารการเงิน การบริหารบุคลากรสายสนับสนุน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานบริการวิชาการแก่ชุมชนรวมทั้ง การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจหลักของแต่ละสถาบันภายใต้หลักการของความมีอิสระภาพในการดำเนินการ (Autonomy) และความมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2556) ซึ่งการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษา หรือ มหาวิทยาลัย นั้นนับว่า “ความรู้” เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของแต่ละสถาบัน หรือ มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้ต่างๆ ในสถาบันหรือมหาวิทยาลัยของตนเอง เพื่ออาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการสร้างความเติบโตและความมั่นคงให้กับสถาบันหรือมหาวิทยาลัย ตลอดจนรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economic) (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2555) นั้นนั่นเอง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยผลการวิจัยที่ได้นี้ สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพ ตลอดจนหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ก็สามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในองค์การของตนเองได้อีกด้วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย



2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการการจัดการความรู้
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อกระบวนการการจัดการความรู้
3. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

### การทบทวนวรรณกรรม

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

#### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

Bass and Avolio (1994) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ Full Range Leadership Model โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ระบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ในขณะที่ Burns (1985) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ซึ่งแนวคิดนี้มีความเชื่อที่ว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุ



เป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น Burns(1985) จึงได้สรุปองค์ประกอบลักษณะของผู้นำเป็น 3 แบบด้วยกัน ได้แก่ 1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม 3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ทั้งนี้จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม ทั้งเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำรวมถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรมีตามแนวความคิดของ Koontz, Harold and Donnell Cyril (1994. อ้างถึงใน พิชาภพ พันธุ์แพ, 2554) ซึ่งได้เสนอแนวคิดทักษะ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่ทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำตาม 2) ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มความสามารถเป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ 4) ความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่วน Scott A. Quatro et al., (2007) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบของผู้นำที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำในการพัฒนาและการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ความล้มเหลวขององค์การมาจากประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำในองค์กรเพื่อการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาความเป็นผู้นำและความคิดริเริ่มซึ่งจะต้องมีขอบเขตที่ชัดเจนและสามารถวิเคราะห์แนวคิดทางอารมณ์และจิตวิญญาณ (ACES) ของความเป็นผู้นำได้ โดยประกอบด้วยของภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ (Analytical) ผู้นำต้องสามารถคิดวิเคราะห์และพัฒนาคนในองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานได้ 2) แนวคิด (Conceptual) ผู้นำ



ในองค์การต้องมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนได้ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะความคิดที่แข็งแกร่งและมีความเข้าใจในการบริหารจัดการเป็นอย่างดี 3) ผู้นำกับการพัฒนาทางอารมณ์ (Emotional) ผู้นำต้องสามารถพัฒนาอารมณ์ของตนเอง สามารถปรับตัวทางอารมณ์ได้อย่างดี และ 4) จิตวิญญาณ (Spiritual) ผู้นำต้องมีจิตวิญญาณในการมุ่งเน้นพัฒนา มีศีลธรรมและจริยธรรม และเป็นตัวอย่างที่ดี และ Gordon et al., (1999) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น และ 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน โดย Daft (2006) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) 3) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) และ 4) ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) ในขณะที่ Gary Yukl (2002) ได้อธิบายถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตามและช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ Pareek (2003) ยังได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ว่าประกอบด้วย 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน และ 3) ภาวะผู้นำแบบให้คำปรึกษา

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” โดยนำแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1994) ที่ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำ (Full Range Leadership Model) โดยใช้ผลวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งโมเดลนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire leadership) ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1994) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่ดี สามารถ





สร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กรได้อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีเสถียรภาพสามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน (พิชชา รัตนคิลก ณ ภูเก็ต, 2552) นอกจากนี้การที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะทำให้องค์การนั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย (Mehdi Raadabadi, 2013) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) นั้นจัดว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เช่นกัน ซึ่ง Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995) ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรสำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมีส่วนร่วมแบบเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ (Involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงควมมีส่วนร่วมขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร 2) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยม (Core Value) ร่วมกันซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมคาดหวังสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement) ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกันส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น 3) ความสารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดีนั้น คือ การสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้คือการสะสมความรู้และพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้มากขึ้นเพื่อที่จะให้รับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น 4)การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) เมื่อองค์กรตั้งมั่นในพันธกิจนั้นหมายถึง ทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามที่กลยุทธ์กำหนดแล้วก็จะสามารถมุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร จากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวถึงข้างต้นนั้น ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ โดย เริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่า มหาวิทยาลัยเอกชนที่ท่านบริหารอยู่นั้นมีวัฒนธรรมแบบใดและพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะของมหาวิทยาลัยเอกชน



สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละมหาวิทยาลัย และปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมมหาวิทยาลัยนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกมหาวิทยาลัยหรือทุกองค์การ (ชนกพรหม คิลกโกมล, 2546)

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร ตำราต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995) ที่ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การสำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การมีส่วนร่วมแบบ เกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธ 2) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของ 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ 4) การมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission) มาใช้ในการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ครั้งนี้

### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

จากการศึกษาแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์ โดย Marquardt (1996) ระบุว่า การจัดการความรู้ในองค์กรจะทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับก็ได้ ส่วน Senge (1990) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์กรแห่งการ เรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้าง แรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันซึ่ง ด้าน Ellynr Lyle (2012) ได้ จำแนกองค์ประกอบของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประการ ด้วยกัน ได้แก่ 1) การพัฒนาคน ในองค์กร 2) การเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่ Mansour Momeni (2011) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ 1) ความสามารถหลักขององค์กร 2) สมรรถนะ 3) ความสามารถ และ 4) ทรัพยากรในองค์กร ส่วน Adel Salavati (2010) ได้จำแนกองค์ประกอบของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ประการ ด้วยกัน ได้แก่ 1) คนและวัฒนธรรมองค์การ 2) เทคโนโลยี และ 3) การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ สาธารณะ





ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” โดยนำแนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) ที่ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

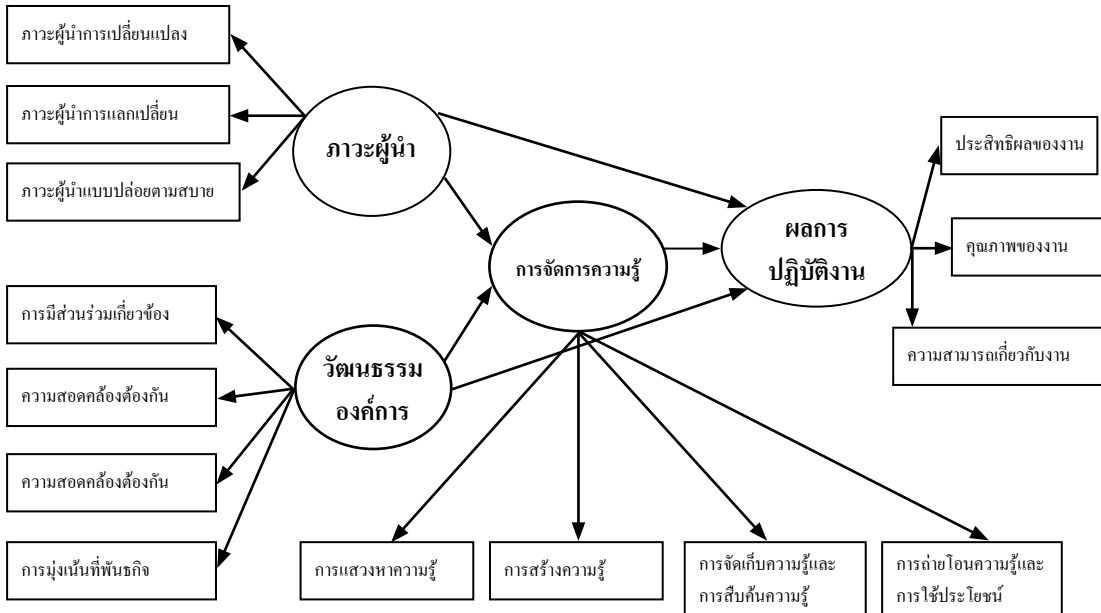
### แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสาร ตำราต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า Mathis and Jackson (2003) ได้จำแนกองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานไว้ 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน ด้าน Zabeda Abdul Hamid (2011) ได้แบ่งองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน 3 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้ องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1) การวางแผนในการปฏิบัติงาน 2) กระบวนการในการปฏิบัติงาน และ 3) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ในขณะที่ Bidayatul Akmal Mustafa Kamil (2013) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานไว้ว่าองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ปริมาณของงาน 2) คุณภาพของงาน 3) ความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน และ 4) ความพึงพอใจทั้งของพนักงานและผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน Ojokuku, R.M. (2013) ได้จำแนกองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานไว้ 2 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) แรงจูงใจของพนักงาน และ 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Aarti chahal (2013) ได้จำแนกองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานไว้ 3 องค์ประกอบด้วยกัน 1) ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) การอบรมและพัฒนา และ 3) คุณภาพของงาน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง “ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” โดยนำแนวคิดผลการปฏิบัติงานของ Mathis and Jackson (2003) ที่ได้นำเสนอโมเดลของผลการปฏิบัติงาน โดยโมเดลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพของงาน 2) คุณภาพของงาน และ 3) ความสามารถเกี่ยวกับงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดผลการปฏิบัติงานของ Mathis and Jackson (2003) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้



## กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 41 แห่ง รวมทั้งสิ้น 10,207 คน (ที่มา: ข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาเอกชน ข้อมูล ณ วันที่ 2 กรกฎาคม 2557)

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ทั้งนี้ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดย สุกมาส อัสุโชติ และคณะ (2552) ได้อธิบายไว้ในหนังสือสถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL ว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ต้องมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพราะหากใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กจะมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่น้อยกว่า โดยปกติในการ



วิเคราะห์สถิติประเภทพหุตัวแปร มีข้อเสนอว่าควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในโมเดล ดังนั้นในงานวิจัยนี้มีตัวแปรทั้งหมด 14 ตัวแปร (กลุ่มตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้) จะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 280 ตัวอย่าง แต่ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 410 คน ซึ่งมีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R. V. Krejcie and D.W. Morgan (1970) ได้ขนาดตัวอย่าง จำนวน 385 คน (จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 10,207 คน) ซึ่งการใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่จะมีโอกาสเกิดความคลาดเคลื่อนน้อย เนื่องจากขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใหญ่จะให้ข้อมูลที่เที่ยงตรง การคำนวณทางสถิติมีความถูกต้องมากกว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และกลุ่มตัวอย่างยังมีขนาดใหญ่มากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลง (Kerlinger, 1972 อ้างใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ดังนั้นผู้วิจัยจึงแจกแบบสอบถามไปยังอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย แห่งละ 10 คน ในสัดส่วนที่เท่ากันครอบคลุมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยทั้ง 41 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 410 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยแต่ละข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้วิธีของ Likert Scale (1932 อ้างถึงใน พรทิพย์ พิมลสินธุ์, 2551) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ห้ข้อมูล โดยการรวบรวมแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงในเนื้อหา (Validity) โดยหาค่าดัชนีของความสอดคล้องกันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (ยุทธ กัลยวรรณ์, 2545) ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่า IOC เท่ากับ 0.82 และผู้วิจัยได้ทำการการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผ่าน การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Validity) แล้ว ไปทดลองใช้ (Try - out) กับอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือโดยวิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha Coefficient) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย โดยได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 0.96 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกกับกลุ่มตัวอย่าง และนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดระดับความมีนัยสำคัญ 0.05



## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยและกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้างตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ใช้ในการสร้าง ตัวแปร และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดผู้วิจัยต้องปรับโมเดล

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

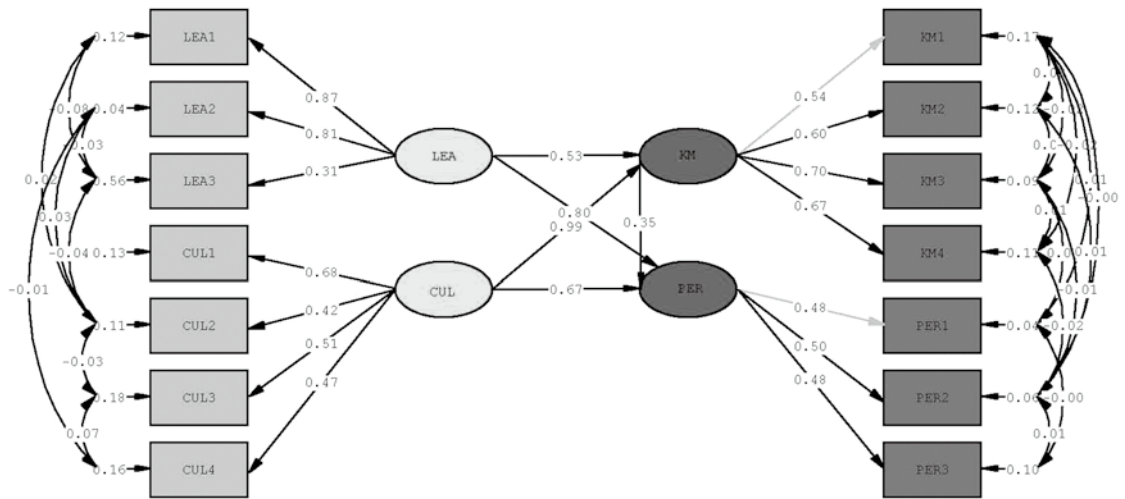
จากกรอบแนวคิดของงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถวิเคราะห์และเขียนในรูปของโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ ดังนี้

## การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการใช้วิธีการทดสอบโมเดลแบบใช้ค่าสังเกต (Observe Variables) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลดิบจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 410 คน ผลการทดสอบพบว่าโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีดัชนีความกลมกลืน ดังรูปที่ 2 และตารางที่ 1 พิจารณาตามเกณฑ์ของ Hair et al.(2006) และ Diamantopoulos and Siguaw (2000)

ตารางที่ 1 ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลที่ปรับแล้ว (N = 410 คน)

รายการ	เกณฑ์พิจารณา	ค่าสถิติใน โมเดล	ผลการพิจารณา
$\chi^2$	Not Significant	$\chi^2=44.53$ p-value=0.865 df=56	ผ่านเกณฑ์
GFI	>.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
AGFI	>.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
NFI	>.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
IFI	>.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	<.05	0.019	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	<.07	0.000	ผ่านเกณฑ์



Chi-Square=44.53, df=56, P-value=0.86529, RMSEA=0.000

รูปที่ 2 ผลการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย (N = 410 คน)

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของโมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผล การปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

ตัวแปรผล	PER			KM			CUL			LEA		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
LEA	0.98	0.18	0.80	0.53	-	0.53	-	-	-	-	-	-
CUL	0.99	0.32	0.67	0.99	-	0.99	-	-	-	-	-	-
KM	0.35		0.35	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Chi-Square = 44.53, df=56,P-value=0.86529, RMSEA=0.000, GFI=0.98, AGFI=0.97 ; TE = IE+DE

จากแผนรูปที่ 2 และตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติ  $\chi^2 = 44.53$ ,  $df = 56$ ,  $P\text{-value} = 0.86529$ ,  $RMSEA=0.000$ ,  $GFI=0.98$ ,  $AGFI=0.97$  สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวม (TE) สูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) คือ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.99 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (LEA) และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (KM) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.98 และ 0.35 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง (DE) พบว่า องค์ประกอบ





ด้านภาวะผู้นำ (LEA) มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน (PER) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.80 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) และองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.35 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม (IE) พบว่า ผลการปฏิบัติงาน (PER) ได้รับ อิทธิพลทางอ้อม สูงสุดจาก องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.32 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (LEA) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.18 นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (CUL) และ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (LEA) มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ (KM) โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.53 และ 0.99 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างปัจจัย พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 95.00 ( $R^2 = 0.95$ ) และมีสมการโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

$$PER = 0.80(LEA) + 0.67(CUL) + 0.35(KM)$$

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย” ครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1** เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง พบว่า พบว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.80 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.67 และ 0.35 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ผลการปฏิบัติงาน ได้รับอิทธิพลทางอ้อม สูงสุดจาก องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.32 รองลงไป คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.18 นอกจากนี้ยังพบว่า องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ โดยมีค่าอิทธิพล เท่ากับ 0.99 และ 0.53 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างปัจจัย พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 95 ( $R^2 = 0.95$ ) และมีสมการโครงสร้าง คือ ผลการปฏิบัติงาน = 0.80 (องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ) + 0.67 (องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร) + 0.35 (องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้)



## วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการวิจัยในครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองจากตัวบ่งชี้ใหม่ 14 ตัวบ่งชี้ ซึ่งได้จากสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้น และองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงาน มาทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองในครั้งเดียว ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย พบว่า ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) มีค่าเท่ากับ 44.53 ที่ขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom) 56 มีค่าความน่าจะเป็นเข้าใกล้ 1 ( $p = 0.86529$ ) นั่นคือค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) รวมทั้งค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.97 ตามลำดับ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลการวิจัยสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณารายละเอียดของโมเดล พบว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ ทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าเป็นบวกตั้งแต่ 0.35 ถึง 0.80 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกค่า เรียงจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ น้ำหนักองค์ประกอบมีค่า เท่ากับ 0.80 องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ น้ำหนักองค์ประกอบมีค่า เท่ากับ 0.67 และองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ น้ำหนักองค์ประกอบมีค่า เท่ากับ 0.35 จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้

### ผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

สรุปผลการศึกษารทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย



## อภิปรายผล

ผลการวิจัยปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยครั้งนี้ มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### องค์ประกอบหลักด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านภาวะผู้นำ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านภาวะผู้นำ พบว่า องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuan Yew Wong (2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (CSFs) สำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญและมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ

### องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านวัฒนธรรมองค์กรและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมแบบเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ ความสอดคล้องต้องกัน ความสารถในการปรับตัว การมุ่งเน้นพันธกิจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chin-Loy (2008) ที่ได้ศึกษาการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานขององค์กร งานวิจัยนี้ ทดสอบรูปแบบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานขององค์กร พบว่า ความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ได้รับ โดยหลักการสำคัญต้องศึกษาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ในองค์กร เช่น การแบ่งปันความรู้ การพัฒนาความสามารถใหม่ สำหรับกิจกรรมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Antonina Holowetzki (2002) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร : การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กร โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความ



สัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ : การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ สามารถวัดได้ได้ผ่านการประเมินทั้งสถานภาพภายใน (ความรู้) และข้อเท็จจริงที่สามารถสังเกตได้ (พฤติกรรมและการปฏิบัติ) ผลการวิจัยพบว่า ระบบความรู้ที่แข็งแกร่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และระบบความรู้มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในหลายด้านและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลและมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ในองค์การระดับมาก

### องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดการความรู้และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้และการค้นคืนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jie Yang et al (2011) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ความสามารถของการจัดการความรู้และการเติบโตขององค์กร” ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และการจัดการความรู้นี้เป็นสิ่งที่องค์การต่างๆ นำมาใช้ปฏิบัติในองค์การของตนมากขึ้น นอกจากนี้จากการวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่าทฤษฎีปัญหาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ได้ว่าประกอบด้วย 1) ทฤษฎีปัญหา 2) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล และ3) แหล่งของข้อมูลความรู้ โดยทั้งหมดนี้จะทำให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน

### องค์ประกอบด้านผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านผลการปฏิบัติงานและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลด้านผลการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในโมเดลผลการปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วย ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพของงาน และความสามารถเกี่ยวกับงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaprinis Stylianos (2013) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานนั้นจะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การอยู่ในระดับสูงนั้นคือปัจจัยด้าน



กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง และสอดคล้องกับทฤษฎี นอกจากนี้อาจการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังพบอีกว่านักวิชาการที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นนอกจากจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีแล้วนั้นกระบวนการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พวกเขามีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญของผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ดังนี้

**ด้านภาวะผู้นำ** ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ควรกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของคนในองค์กรตลอดจนส่งเสริมให้มีกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพการทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

**ด้านวัฒนธรรมองค์กร** ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ควรกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในส่วนงานต่าง ๆ โดยมีการสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรและให้การช่วยเหลือบุคลากรที่มีศักยภาพต่ำ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยของท่านได้เปรียบในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นตลอดจนส่งเสริมบุคลากรเกี่ยวกับการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

**ด้านการจัดการความรู้** ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการแก่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมากขึ้นและมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลวิชาการ รวมถึงกิจกรรมจากภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่องานด้านการสอนและงานอื่นๆในมหาวิทยาลัยอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนมีการสร้างแนวทาง/นวัตกรรมใหม่ในการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องด้วย

**ด้านผลการปฏิบัติงาน** ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ควรกำหนด นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเพื่อบรรลุผลสำเร็จ





## ข้อเสนอแนะในการทาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น



## เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2555). การพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. บัณฑิตวิทยาลัยด้านการจัดการ. สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชนกพรธณ ดิลกโกมล. (2546). วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเบ็ดเตล็ดฟาร์ม จำกัด. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์การ และการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ชิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8, กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ พิมพ์สินธุ์. (2551). การวิจัยเพื่อการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ยุทธ กัลยวรรณ์. (2545). พื้นฐานการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สุกมาส อัสุโชติ และคณะ. (2552). ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น(Lisrel) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2553). คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบัน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553.



- Aarti chahal. (2013). *Study of Training Need Analysis Based Training and Development: Effect of Training on Performance by Adopting Development Based Strategy*. International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online) : 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 2 Issue 4.
- Adel Salavati, Reza Shafei and Ebadi, Shaghayegh. (2010). A Model for Adoption of Knowledge Management in Iranian Public Organizations. *European Journal of Social Sciences* – Volume 17, Number 1 (2010).
- Antonina Holowetzki. (2002). *The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization*. Presented to the Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management and the Graduate School of the University of Oregon in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Bidayatul Akmal Mustafa Kamil. (2013). *A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies*. Asian Journal of Business and Management Sciences ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 4 [147-162]
- Burns, James M. Burns. (1985). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- C. Chin-Loy. (2008). *Assessing the influence of organizational culture on knowledge management* [Online], accessed 22 May 2008. Available from <http://proquest.umi.com.pqweb>.
- Chun, J.U., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Sosik, J.J., & Moon, H.K. (2004). *Charismatic leadership at a distance: Evidence from Korea*. Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, 22 (Presentation).
- Daft, R.L. (2006). *The leadership experience*. (3 ed.). Canada : South-Western.
- Daff, R.L. (2006). *The new era of Management*. Australia : Thomson/South-Western.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. 1995. *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*. Organizational Science. 6 (March-April): 204-233.



- Diamantopoulos and Siguaw (2000). *Introducing Lisral*. London: Sage Publication.
- Dorota Chmielewska-Muciek.(2013). *Organization culture conditions of knowledge management Knowledge Management Learning*.
- Ellyn R. Lyle, PH.D. (2012). *Learning Organization*. [AL] Learning : International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 6.
- Gordon, et al., (1999). *Management and Organizational behavior*. Boston, Mass : Allyn and Bacon.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jie Yang, Hongming Xie and Yongyao Zhuang. (2011). *The process competence of knowledge management and corporate growth international*.
- Kaprinis Stylianos. (2013). *Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review*. American Journal of Sports Scienc 2013; 1(4): 44-57.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), pp. 607-610.
- Kerlinger, Fred N. and Pedhazur, Elazer J. (1972). *Multiple Regression in Behavioral Research*. New York : Holt, Rinchart and Winston.
- Koontz, Harold and Donnell. (1994). *Management, A Global Perspective*, Tenth edition McGrawHill International Editions, Management and Organization Series.
- Kuan Yew Wong. (2005). *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management & Data Systems Vol. 105 No. 3, 2005 pp. 261-279.
- Mathis and Jackson. (2003). *Human Resource Management*. (10thed.) Thomson-South Western.
- Marquardt,M. (1996). *Building the Learning Organization*. New York :McGrawHill.
- Mehdi Raadabadi. (2013). *The relationship between Organizational Culture Parameters and Knowledge Management: A Case in Tehran Farabi Hospital, Iran*. Journal of Applied Sciences Research, 9(1): 51-54.



- Mansour Momeni. (2011). *A Conceptual Model for Knowledge Management Process Capabilities and Core Competencies by SEM the Case of Iranian Automotive Industry*. European Journal of Social Sciences – Volume 22, Number 4
- Ojokuku, R.M. (2013). *Effect of performance appraisal system on motivation and performance of academics in Nigerian public universities*. Australian Journal of Business and Management Research Vol.3 No.03 [20-28].
- Pareek, U. and Rao, T. V. (2003). *Training of Education Managers : A Draft Handbook for Trainers in Planning and Management of Education*. UNESCO, Bangkok, Thailand.
- Senge, P. (1990). *The leader's new work: Building learning organization*. Sloan Management Review, Fall, pp. 7-23.
- Scott A. Quatro, David A. Waldman, Benjamin M. Galvin. (2007). *Developing holistic leaders: Four domains for leadership development and practice*. Human Resource Management Review 17, pp.427–441.
- Suvasubramainm, N., Murry, W.D., Avalio, B.J., & Jung: D.I. (2000). *A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance*. Group & Organization Management, 27, pp. 66-96.
- Yukl, Gary A. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). New Jersey: Prentice. Hall.
- Wong Choy Har, Tan Boon In, Loke Siew Phaik and Lee Voon Hsien (2010): *The Impact of HRM. Practices on Km: A Conceptual Model*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 4(12), pp. 6281-6291.
- Zabeda Abdul Hamid. (2011). *Measuring the Perspectives of Higher Education Institutions (HEIs)' Employees on Career Development, Engagement and Retention*. The Asian Conference on Asian Studies 2013 Official Conference Proceedings.