



10 มหาวิทยาลัยเอกชนไทยยอดเยี่ยม



อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัด
มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

The Leadership Influence to Organization Culture and
Satisfaction of Academician and Staff of Private
University in Thailand

ดร.วีระศักดิ์ จินารัตน์*
Dr. Veerasak Jinarat

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอธิการบดีมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น จ.อุบลราชธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 68 ข้อ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนทั่วประเทศ ตามขนาดตัวอย่างจำนวน 356 ตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรของทาโรยามาเน่ ทั้งนี้แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ได้ผลทดสอบค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.69 ถึง 0.95 และมีค่าความเที่ยงตรงระหว่าง 0.50 ถึง 0.85 และเมื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำกลับมาวิเคราะห์ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยมีผลกระทบทางอ้อมผ่านองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ที่ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการตลาด นวัตกรรม และการสนับสนุน มีผลกระทบต่อองค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางวิชาการ การสอนและการให้รางวัล และเครื่องอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร, ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Abstract

The objective of this research was to present leadership styles that affected organizational culture and job satisfaction of faculties and staff of private universities in Thailand. The researcher developed the tool based on literature review from which a 68-item questionnaire featuring five-point rating scale was derived. The questionnaire got the reliability score between 0.69 and 0.95 and got the validity score between 0.50 and 0.85. The researcher gathered data from 356 samples

who were faculties and staff of private universities. Based on the research findings, it can be concluded that transformation leadership style, which consists of contingent reward, affected organizational culture and job satisfaction of the faculties and staff of private universities in Thailand; they were both direct and indirect influences through organizational culture. On the other hand, the elements of support, marketing, and innovation affected job satisfaction in terms of academic environment, teaching and rewards, including facilities in the workplace.

Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction

บทนำ

สังคมโลกในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นในด้านการเมือง รัฐบาล ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (nonprofits) การศึกษา และศาสนา ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและแตกต่างหลายหลาก จึงเป็นสาเหตุของแนวคิดในเรื่องหน้าที่ของการเป็นผู้นำและภาวะผู้นำในองค์กรซึ่งมีความสำคัญและมีอิทธิพล (Deanne & Hartog, 2011) การหมดศรัทธาในผู้นำทางการเมืองที่ได้ปรากฏให้เห็นในหลายๆ ประเทศต่อองค์กร เช่น ประเทศไทย ยูเครน อียิปต์ นั่นก็เนื่องจากความไว้วางใจในลักษณะการวางตัวของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (George, 2007) นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยหลายท่านได้พยายามที่จะอธิบายความหมายของภาวะผู้นำในด้านปัจเจกบุคคลและด้านวิธีการปฏิบัติ (Yukl, 2010)

ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับตัวทางวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพความกดดันและความต้องการทางสังคม (Yukl, 2010) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้ทำให้การพัฒนาทางด้านโครงสร้าง การบริหาร การเงิน และเทคโนโลยีของสถาบันการศึกษาชั้นสูงที่มีความเข้มข้นยิ่งขึ้น การปรับหลักสูตรใหม่ วิธีการสอนแบบใหม่ๆ และเทคโนโลยีการวิจัยนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน

ของสถาบันการศึกษา (Ahmed et al, 2000) ในประเทศไทยนั้น มีทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและที่เป็นของเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้เปิดหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อให้ตรงกับความต้องการของนักศึกษาและตลาด ซึ่งใกล้เคียงกับการปฏิบัติการองค์การธุรกิจ ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU) ได้จัดหลักสูตรสำหรับผู้บริหารธุรกิจในระดับปริญญาโท และที่ลงเรียนแบบไม่มีหน่วยกิต(non-degree) เพื่อแก้ไขปัญหา สร้างนวัตกรรม และสร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ในองค์กรที่เป็นบริษัท (Satjawatana, 2014) ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรที่เป็นทั้งของรัฐบาลและเอกชนนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำว่ามีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงาน/นักวิชาการให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใด (O' Neil, 2002) นิยามความหมายของภาวะผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการได้กำหนดไว้มากมายเนื่องจากองค์ความรู้ที่แตกต่างกันไปในปัจจุบัน (Kouzes, 2003) จึงอาจสรุปได้ว่าไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำรูปแบบเดียวที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์

จากงานวิจัยและวิธีปฏิบัติต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน พบว่าพฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร (Bass, 2000) ภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับการที่ผู้อุปถัมภ์และผู้เป็นต้นแบบทางการเมืองจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยน (Bum, 1978) หากผู้นำกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้นเราเรียกว่า พฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง (transformation acting) Parry และ Proctor-Thompson (2003) เชื่อว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา จะสร้างวัฒนธรรมและกระบวนการปฏิบัติขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาแรงจูงใจและจริยธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้เกิดผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี (Bass, 1999; Senge, 1999) ทั้ง Bass (2000) และ Schein (1992) เห็นว่าวัฒนธรรมเชิงบวกจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของปัจเจกบุคคลและผลลัพธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

การวิจัยนี้จึงสนใจศึกษามิติทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงความสัมพันธ์ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชน Bass และ Avolio (1994) และ Cameron และ

Quinn (2006) ได้เสนอว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเฉพาะและวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ดังนั้น พฤติกรรมหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรใดๆ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะมีผลกระทบอย่างมากต่อความพึงพอใจในการทำงาน ในงานวิจัยนี้จึงเป็นการพยายามที่จะมุ่งสู่การรับรู้ของพนักงานและนักวิชาการเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรภายในสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยนั้นผู้นำมหาวิทยาลัยเอกชนอาจนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบเกี่ยวกับการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลักในการวิจัยครั้งนี้

- 1) เพื่อศึกษามิติทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน
- 2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร
- 3) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน
- 4) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการทำงาน และ
- 5) เพื่อเสนอแนะผู้นำมหาวิทยาลัยเอกชนในการพิจารณาประเภทของรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน ในกลุ่มต่างๆ ระหว่างนักวิชาการและพนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรต่อไป

ขอบเขตการวิจัยและแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื่องจากงานวิจัยนี้ใช้ผลจากการทบทวนวรรณกรรมต่างประเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรสำหรับนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล และด้วยเหตุผลนี้อาจทำให้ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย และ

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยนี้ศึกษาข้อมูลของอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวกับอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเท่านั้น

พื้นฐานทางทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Background of Leadership Theory) โดยทั่วไป แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และค่านิยมของผู้ตามเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จลุล่วง กระบวนการนี้เป็นความพยายามที่จะแนะนำและกำหนดทิศทางกิจกรรมทั้งหมดของผู้คนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประเด็นหลักของภาวะผู้นำยังคงให้ความสำคัญกับความสามารถในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามและการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร Hesselbein และ Cohen (1999) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ คือ ก) ลักษณะของปัจเจกบุคคลในด้านการกระทำ ทัศนคติ และการรับรู้ ข) ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ทำตามคำสั่ง ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ ค) ความสามารถในการสื่อสารและอำนวยความสะดวก

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory) การศึกษาที่สำคัญของ Stogdill (1984) ซึ่งได้แยกความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำในแง่ของสติปัญญา ความคิดริเริ่ม และปรารถนาความรับผิดชอบ รวมถึงความทะเยอทะยานและความกระตือรือร้นที่จะไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ การศึกษาของ Stogdill (1984) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ต้องประกอบด้วย 13 คุณลักษณะ (Characteristics) และ 9 ทักษะ (Skills) ซึ่งแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม ทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ มีความมั่นใจ ให้ความช่วยเหลือ มีความชัดเจน เป็นที่ไว้วางใจ เชื่อใจ มีอำนาจ กระตือรือร้น อุตสาหะ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อสภาวะความกดดัน และพร้อมรับผิดชอบ ทักษะของผู้นำประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด ทักษะทางความคิดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เจรจาต่อรองและมีไหวพริบปฏิภาณดีใช้คำพูดได้อย่างคล่องแคล่ว มีความรอบรู้ในภาระงาน มีระเบียบ โน้มน้าวใจผู้อื่นได้ และมีทักษะในทางสมาคม (Yukl, 2010) ตามแนวคิดทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เชื่อกันว่าความเป็นมหาบุรุษ (Great Man) นั้นเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างขึ้น

ได้ Kirkpatrick และ Locke (1990) ได้จัดองค์ประกอบของคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 7 องค์ประกอบ ดังนี้ ก) แรงขับ (Driving) (ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จอาศัยความทะเยอทะยานและความกระตือรือร้น) ข) ปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ (Leader Ambition) (ความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลและนำผู้อื่น) ค) ความซื่อสัตย์และยืนหยัดในความถูกต้อง (Trust in Honest and Right) (เต็มไปด้วยความไว้วางใจและปฏิสัมพันธ์ที่จริงใจกับผู้ที่ตามอยู่ตลอดเวลา) ง) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) จ) เชี่ยวชาญ (Intelligent) ฉ) ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง (Proficient Knowledge) ช) ความมั่นใจและการชอบเข้าสังคม (Social Satisfaction and Confidently) (เป็นมิตรและเข้ากับผู้อื่นได้ง่ายและมั่นใจในตัวเอง) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีจุดแข็งและจุดอ่อนจำนวนมากเนื่องจากทฤษฎีนี้นำเสนอเฉพาะภาพลักษณ์ตามธรรมชาติของผู้นำเท่านั้นแต่ตัวทฤษฎียังขาดสถานการณ์และผลลัพธ์ (Kirkpatrick & Locke 1990; North house, 2002)

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Theory) ในยุคแรกๆ การศึกษาของ Lewin และ Lippitt (1938) ที่มหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ ได้ให้ความสนใจในพฤติกรรมของผู้นำมากกว่าบุคลิกภาพของผู้นำ โดยการให้ความสำคัญกับรูปแบบความเป็นผู้นำ 3 รูปแบบ ได้แก่ ก) ผู้นำแบบเผด็จการ (อำนาจการตัดสินใจรวมอยู่ที่ศูนย์กลางและคำสั่งจากบนลงล่าง) ข) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและการมอบหมายงานโดยมีการสื่อสารกันแบบสองทาง) ค) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา) ในปี 1940 ผลการศึกษาของนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอได้แสดงถึงพฤติกรรม 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (initiating structure) และพฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (consideration) ซึ่งพฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคนนั้นต้องให้ความสนใจในอีก 2 มิติของภารกิจและคนซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและการออกจากงานของพนักงาน (Stodill & Coons, 1957) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกนได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำ 2 รูปแบบซึ่งเป็นการสนใจเกี่ยวกับผู้นำที่มุ่งคน (employee-oriented leader) และผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (task-oriented หรือ production-oriented leader) Blake และ Mouton (1984) ได้เสนอ 2 มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิตและมุ่งให้ความสนใจต่อผู้ปฏิบัติงาน (คล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ) แต่ได้ชี้ให้เห็นในรายละเอียดถึงแบบพฤติกรรมของ

ผู้นำที่ดีที่สุดตามแนวทฤษฎีการจัดการ (managerial grid) ซึ่งประกอบด้วย 5 ทฤษฎี ได้แก่ ก) การจัดการที่เน้นสมาคม (country club management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจการผลิตน้อย แต่สนใจผู้ผลิตมาก ข) การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (impoverished management) การจัดการแบบนี้ผู้นำสนใจทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานต่ำ คือไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ละทิ้งงาน ค) การจัดการแบบมุ่งเน้นงาน (task management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานน้อย ง) การจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (team management) เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งการผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง) การจัดการแบบพบกันครึ่งทาง (middle-of-the-road management) พยายามสร้างความสมดุลในการสนใจผู้ปฏิบัติงานโดยรักษาขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ให้ความสำคัญกับการผลิตสูงด้วยเช่นเดียวกัน

ทฤษฎีผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation Theory) ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงสถานการณ์และแรงจูงใจและสมรรถนะของพนักงาน (Hersey & Blanchard, 2001) Robbins (2001) และ Hersey และคณะ (2001) กล่าวว่าทฤษฎีผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเหมือนพ่อแม่กับลูก หรือการแนะนำและการจัดการควบคุม (ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์) พฤติกรรมมุ่งงาน (task behavior) คือ ผู้นำที่กำหนดรายละเอียดและขอบเขตของงานและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) คือผู้นำที่พยายามรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้โอกาสในการติดต่อได้สะดวกทั้งการสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) หรือการสื่อสารหลายทาง (multi-way communication)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fieldler แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fieldler ในปี 1967 ได้อธิบายถึงรูปแบบหรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพแค่ไหนขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัยในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และอาจต้องวัดถึงวิธีการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำผู้นำอาจมีประสิทธิภาพในบางสถานการณ์ แต่ในบางสถานการณ์เขาอาจเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ลักษณะภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหากเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม (Nahavandi, 2003) ดังนั้น อิทธิพลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับหลายๆ ปัจจัย รวมถึงการลงมือปฏิบัติ

ควรลงมือปฏิบัติเมื่อใด กับใครและอย่างไร (Robbins, 2001) Robbins (2001) ได้จัดกลุ่มของสถานการณ์ในความหมายของ Fieldler โดยมีอยู่ 3 ลักษณะคือ ก) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน (leader-member relation) หมายถึง ถ้าทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจกัน และนับถือกัน ถือว่าความสัมพันธ์ดี หากเป็นตรงกันข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี ข) โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ถ้าองค์กรนั้นมีการจัดโครงสร้างและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ถือว่ามีความแน่นอนสูง ค) อำนาจที่ตามตำแหน่งของผู้นำ (position power) หมายถึง ถ้ามีอำนาจในการให้รางวัลหรือการลงโทษเต็มที่ถือว่ามีความอำนาจที่แข็งแกร่ง เช่น การว่าจ้าง การไล่ออก การวางระเบียบวินัย การเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือน แต่หากผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) งานวิจัยและการศึกษาทั้งหลายได้กำหนดชื่อทฤษฎีภาวะผู้นำไว้มากมาย เช่นทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ ทฤษฎีปฏิบัติการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางและเป้าหมาย รวมถึงทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในมิติของพฤติกรรมของผู้นำ ได้มีอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Robin & Coulter, 2005)ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) จะยึดหลักพื้นฐานที่ว่าผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและหน้าที่รับผิดชอบในองค์กรและมอบรางวัลตอบแทนสำหรับพนักงาน แท้จริงแล้วภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นเป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการพื้นฐานของพนักงาน หากพนักงานได้รับความต้องการพื้นฐานแล้ว ความพยายามที่จะเ็นมน้ำให้ทำงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและการเสียสละอุทิศตนในการทำงานก็จะน้อยลง (Bass, 1985) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามที่เขาได้คาดหวังไว้ (Bum, 1978) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามโดยเสนอผลประโยชน์จำเพาะหากพวกเขาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะตรงข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแง่ของการปฏิบัติหน้าที่ที่ตามประเพณีนิยม และผู้นำจะให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ (Bass, 1999)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Burns ในปี ค.ศ. 1978ในบริบททางรัฐศาสตร์ และถูกสร้างขึ้นมารวมทั้งได้ปรากฏในวรรณกรรมอยู่เป็นจำนวนมาก (Bass, 1985) ตามที่ Burnsได้กล่าวไว้

แท้จริงแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการสิ่งหนึ่ง ความคาดหวัง โดยการเพิ่มความเชื่อมั่นจากการสนับสนุนที่สูงยิ่งขึ้น เราอาจจะให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่าเป็นการเพิ่มความสนใจของพนักงานเพื่อให้บรรลุถึงคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น และพัฒนาความผูกพันและความเชื่อในองค์กร โดยได้ระบุแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเพิ่มความสนใจของผู้ตาม การช่วยให้ผู้ตามเกิดการตื่นตัวและรับรู้ รวมถึงการจูงใจพวกเขาให้บรรลุถึงคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นที่การเน้นถึงความสำเร็จในระดับกลุ่มให้กับผู้ตาม โดยการให้จุดมุ่งหมายร่วมกัน เช่น พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ และการท้าทายพัฒนาการในปัจจุบันบุคคล (Burn, 1978)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-fair Leadership Theory) คำว่า Laissez-faire เป็นคำในภาษาฝรั่งเศส หมายความว่า ปล่อยให้ทำในสิ่งที่ต้องการและตัดสินใจเอง โดยไม่มีการสั่งการ หรือมีความหมายในภาษาพูดว่า “เดี๋ยวมันก็ดีเองแหละ” รูปแบบภาวะผู้นำประเภทนี้ถูกมองว่าขาดความเป็นผู้นำเพราะการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบหรือไม่ยอมตัดสินใจใดๆ และไม่ใช้อำนาจของตน (Bass, 1999b) ผู้นำประเภทนี้จะผลัดผ่อนการตัดสินใจจนกว่าจะแน่ใจว่าเหมาะสม จุดเน้นสำคัญของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (laissez fair leadership) ปฏิเสธการควบคุมและปล่อยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ (Bass, 1985)

การนิยามศัพท์

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อาจสร้างขึ้นเป็นกระบวนการของผู้นำที่พยายามกระตุ้นความสนใจ ทำให้เกิดการตื่นตัวในภารกิจ พัฒนาและจูงใจผู้ตามในการเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bass & Avolio, 1994) การออกแบบเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกดำเนินการในแง่ของตัวแปร เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตั้งได้กล่าวไว้ข้างต้นตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ประกอบด้วย

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ในแง่ของคุณลักษณะและพฤติกรรม (attribute and behavior) หมายถึงการสร้างสรรคของ

ผู้นำและพฤติกรรมของเขาที่จะเป็นที่เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้ตามเกิดความจงรักภักดี ในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามนั้นผู้นำจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามโดยการใช้อำนาจอย่างเข้าอกเข้าใจ มีมาตรฐานสูงเกี่ยวกับผลิตผล และการอุทิศตนให้กับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะต้องทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ไปได้ และภารกิจกลุ่มขององค์กรนั้นจะต้องให้ความสำคัญมาเป็นอันดับหนึ่ง (Bass & Avolio, 1995)

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นภาพลักษณ์เชิงอารมณ์ของผู้นำเพื่อทำให้เกิดการตื่นตัวและเข้าใจเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรมากยิ่งขึ้น การสร้างแรงบันดาลใจนี้อาจหรืออาจจะไม่คาบเกี่ยวกับกับภารกิจหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ปฏิบัติงานได้แสวงหาความเข้าใจในตัวผู้นำมากน้อยแค่ไหน การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นกับวิสัยทัศน์แห่งอนาคตและแสวงหาความสำเร็จร่วมกัน (Bass & Avolio, 1995)

1.3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำเป็นผู้ที่จะกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามเพื่อหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาองค์กร เปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาและเผชิญหน้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ การกระตุ้นทางปัญญานั้นคือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตามในการที่จะตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และความมุ่งหวังขององค์กรเพื่อเริ่มแก้ปัญหาต่อผู้ และพิจารณาแนวทางพัฒนาตนเองเชิงสร้างสรรค์ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นกระบวนการถามคำถามเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individual consideration) ผู้นำเป็นผู้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละจะดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยความเสมอภาค ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ความจำเป็น และความต้องการและทัศนคติของผู้ตามต้องได้รับการตอบสนองและแก้ไขเพื่อการพัฒนาและบรรลุถึงศักยภาพและประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ โอกาสแห่งการเรียนรู้ด้วยการสอนและเป็นครูฝึกระหว่างผู้ตามและผู้นำนั้น ถือว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญสำหรับผู้ตามเพื่อแสวงหาทิศทางการพัฒนาของตนเอง(Bass & Avolio, 1994)

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเกี่ยวกับการให้รางวัลและวัตถุประสงค์ที่ได้มีการตกลงร่วมกันโดยใช้เครื่องมือเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ความต้องการของผู้ตามและความคาดหวังของผู้นำจะประสานกันเพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ได้ตกลงร่วมกัน ผู้นำที่ใช้การให้รางวัลตามสถานการณ์มีความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับหากทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย (Bass & Avolio, 1995) ซึ่งเป็นที่เข้าใจว่าผู้ตามจะได้รับในสิ่งที่คาดหวังหลังจากที่พวกเขาปฏิบัติงานตามความคาดหวังของผู้นำ

2.2) การบริหารสถานการณ์ผิดปกติเชิงรุก (active management-by-exception)(บางครั้งใช้คำว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก) ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยเฝ้าสังเกตไม่ให้เกิดความผิดพลาดและจะไม่ยอมปล่อยให้สถานการณ์ที่เป็นอยู่ปัจจุบันดำเนินต่อไปโดยไม่แก้ไข ซึ่งเป็นกระบวนการของการจับผิดไม่ใช่การตรวจสอบในสิ่งที่ทำถูกต้องอยู่แล้วโดยการลงโทษในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น การบริหารสถานการณ์ผิดปกติเชิงรุกมีแนวโน้มที่จะไม่ให้เกิดความล้มเหลวและพยายามให้ได้งานที่มีมาตรฐานด้วยการเสริมแรงและแก้ไขกระบวนการทำงาน (Bass & Avolio, 1995) สรุปได้ว่าปัญหาการทำงานจะต้องได้รับการแก้ไขเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่แท้จริง

2.3) การบริหารสถานการณ์ผิดปกติเชิงรับ (passive management-by-exception)(บางครั้งใช้คำว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ) ผู้นำจะแทรกแซงและทำการแก้ไขก็ต่อเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นเท่านั้น โดยทั่วไปผู้นำจะสนใจข้อผิดพลาดหลังจากที่มันได้เกิดขึ้น แล้วจึงหาทางจัดการกับปัญหาเหล่านั้น รูปแบบการเสริมแรง ได้แก่ การแก้ไข การวิจารณ์ และข้อมูลสะท้อนกลับเชิงลบ รวมถึงการลงโทษผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะไม่ลงมือกระทำการใดๆ จนกระทั่งได้รับการร้องเรียน (Bass & Avolio, 1995)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรี (Laissez-faire Leadership) คำว่า Laissez-faire เป็นคำที่แสดงถึงผู้นำที่พยายามหลีกเลี่ยงหรือปิดความรับผิดชอบ ลักษณะของผู้นำประเภทนี้จะขาดความเป็นผู้นำหรือหลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือมีทั้งสองลักษณะพร้อมกัน สำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้น จะไม่มีการเจรจาแลกเปลี่ยนหรือทำการตกลงร่วมกันกับผู้ตาม การตัดสินใจมักจะล่าช้า ปราศจากข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) การให้รางวัล (reward) และความ

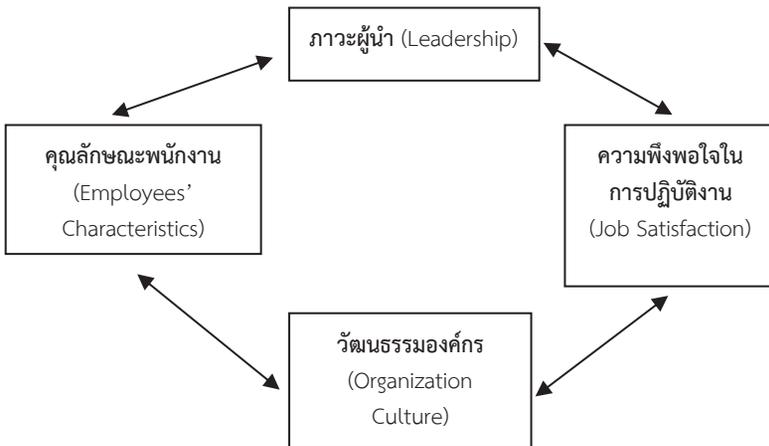
เกี่ยวข้อง (involvement) ไม่มีความพยายามที่จะจูงใจผู้อื่นหรือรับรู้และทำให้ความต้องการของผู้อื่นได้รับการตอบสนอง เชื่อกันว่าพฤติกรรมของผู้ที่แบบปล่อยตามสบายจะหลบหลีกการเข้าไปยุ่งเกี่ยวเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน (Bass & Avolio, 1995)

วัฒนธรรมองค์กร(Organization Culture) Wallach (1983) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นการอธิบายถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในแง่ของระบบลำดับชั้นในองค์กร (งานมีการแบ่งแผนก แบ่งหมวดงานและมีระบบระเบียบ) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการควบคุม การบริหาร การประสานงาน รวมถึงการรักษาให้เกิดความมีประสิทธิภาพ 2) วัฒนธรรมนวัตกรรม (innovative culture) มีลักษณะของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน เน้นความท้าทายและกล้าเสี่ยง กระตุ้นพนักงานให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และมีลักษณะการทำงานที่สร้างสรรค์ และ 3) วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (supportive culture) เป็นวิธีการให้กำลังใจและการรับรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์กร ซึ่งแสดงถึงลักษณะการทำงานเป็นทีม เป็นมิตร มีความเสมอภาคและการช่วยเหลือ มีความจริงใจ ความไว้วางใจ และมุ่งเน้นความสัมพันธ์

ส่วนนิยามเชิงปฏิบัติการของวัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) อธิบายความรับผิดชอบ 2) อธิบายอำนาจหน้าที่ 3) ระบบในการควบคุม การบริหาร การประสานงาน และการบำรุงรักษา 4) เพิ่มประสิทธิภาพ วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม (innovative culture) มีตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นผลลัพธ์ 2) ความกล้าเสี่ยง 3) ความคิดสร้างสรรค์ 4) การกระตุ้น 5) ความท้าทาย ส่วนวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (supportive culture) มีตัวแปรวัดประกอบด้วย 1) วิธีสนับสนุนและรับรู้ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มในองค์กร 2) ลักษณะการทำงานเป็นทีม 3) มิตรภาพ 4) เสมอภาคและเกื้อกูลกัน 5) เปิดเผย ไว้วางใจ 6) มุ่งเน้นความสัมพันธ์

ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงปฏิภพทางอารมณ์ ความรู้สึกและความคิด ผลลัพธ์จากการรับรู้ ความพึงพอใจจากความต้องการของปัจเจกบุคคลต่องานเฉพาะและแรงงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และเป้าหมายองค์กร (Gruneberg, 1979) ในการวัดความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะแตกต่างกันไปเนื่องจากความสัมพันธ์ที่มีต่อแปรอื่น เช่น มิติวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละประเทศ

(Chen, 2004) ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นในการวัดความพึงพอใจในการทำงาน ได้ถูกพัฒนาและค้นพบในแง่มุมต่างๆ เนื่องจากจุดประสงค์ของการศึกษาและความสัมพันธ์ต่อผลกระทบอื่น (Bass & Ardic, 2002) และได้มีการแบ่งกลุ่มตัวชี้วัดเพื่อวัดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับนักวิชาการ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ พฤติกรรมเพื่อนร่วมงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ค่าตอบแทน การสอนและวิจัย และความปลอดภัยในการทำงาน ในขณะที่การสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของ Spector (1985) จะวัดทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น อำนาจ สิ่งที่ถูกจ้างสมควรได้รับนอกจากค่าจ้างหรือเงินเดือน การให้รางวัลตามสถานการณ์ สภาวะในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ธรรมชาติของงาน และการสื่อสาร



ภาพที่ 1 : กรอบการวิจัย (Conceptual Framework)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย
1) ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional

Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Fair Leadership) (Bass & Avolio, 1994; 1995)

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ประกอบด้วย นวัตกรรม (Innovation) การสนับสนุน (Supportive) และการตลาด (Market) (Wallach, 1983; Cameron & Quinn, 2006)

3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางวิชาการ (Academic Environment) การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (Work Facility) และการสอนและการให้รางวัลตอบแทน (Teaching and Rewards) (Gruneberg, 1979; Bass & Ardic, 2002)

4) คุณลักษณะพนักงาน (Employees' Characteristic) ประกอบด้วย ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) สถานภาพ (Status) และลักษณะงาน (Job Description)

วิธีดำเนินการวิจัย

Cooper และ Schindler (2003) กล่าวว่า การออกแบบการวิจัย (Research Design) เป็นแนวทางหลักในการตอบวัตถุประสงค์และคำถามการวิจัย (Research Objective and Question) วิธีการวิจัยเชิงปริมาณหรือแบบไม่ทดลอง เป็นวิธีการเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่ถูกนำมาใช้เพื่อตรวจสอบตัวแปรที่มีอยู่ร่วมกันซึ่งในการวิจัยครั้งนี้คือรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Model) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

สำหรับเครื่องมือในการวัดการรับรู้ของนักวิชาการและพนักงานในมหาวิทยาลัยเอกชนดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจ เพื่อทำการวัดเชิงการรับรู้เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานซึ่งเป็นรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเกิร์ตโดยที่แบบสอบถามเชิงสำรวจจะประกอบด้วย 4 ตอน ตอนที่ 1 เป็นการบรรยายถึงคุณลักษณะของพนักงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำ (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยน และแบบปล่อยตามสบาย) ประกอบด้วยข้อคำถาม 27 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรโดยมีข้อคำถาม 21 ข้อ และตอนที่

4 เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานซึ่งมีคำถาม 20 ข้อ และมีผลตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามตารางข้างล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : ผลการทดสอบความเชื่อมั่นเครื่องมือวิจัย

Conceptual Framework	Factor	Reliability	Total
Transformational Leadership	Idealization	.93	.96
	Inspiration	.91	
	Intellectual	.88	
	Individual	.91	
Transactional Leadership	Contingency Reward	.69	
	Active	.95	
	Passive	.85	
Laissez-Fair	Abdicate and Avoids	.94	
Organization Culture	Innovative/Adhocracy	.94	.97
	Supportive	.93	
	Market	.93	
Job Satisfaction	Teaching and Reward	.81	.94
	Work Facility	.85	
	Academic Environment	.93	
Cronbach Alpha=.98			

ส่วนการวิเคราะห์ความตรงของเครื่องมือ ผู้วิจัยตระหนักถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างและนำมาทดสอบโดยสถิติ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เพื่อความเที่ยงตรงในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ซึ่ง KMO-test เป็นดัชนีที่ใช้ในการกำหนดความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างเมื่อมีการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่าของ KMO ที่เหมาะสมจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.5-1.0

หากค่า KMO ต่ำกว่า 0.5 เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้นอาจไม่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีอยู่ (Kaiser, 1974; Rai & Jain, 2013) นอกจากนี้ สถิติค่า Bartlett's test of sphericity เป็นการทดสอบสหพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่ง Bartlett's test ควรมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.05 (Sig. < 0.05) หากมีค่ามากกว่า 0.10 แสดงว่าข้อมูลที่มีอาจไม่เหมาะสมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสถิติค่า KMO และ Bartlett's test ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2, 3 และ 4 ซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการทำงานมีค่า KMO = .956, .958 และ .943 และมีค่า Communality มากกว่า 0.05 ขึ้นไปทุกตัวแปร ถือว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความเที่ยงตรงตามเกณฑ์กำหนด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample) ประชากรของการวิจัยนี้ประกอบด้วยนักวิชาการและพนักงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ได้ทำการสำรวจกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 9,214 คนที่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 69 แห่ง และกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane (1967) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 383 คน มีระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ระดับ 95%

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collective) ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสิ่งที่แนบจะประกอบไปด้วยจดหมายนำส่งพร้อมคำอธิบายเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำสัญญาที่จะเก็บรักษาข้อมูลไว้เป็นความลับ นอกจากจดหมายนำส่งแล้ว ภายในจดหมายยังมีแบบสอบถามและซองจดหมายเปล่าเพื่อผู้ตอบแบบสอบถามจะใช้เพื่อส่งแบบสอบถามกลับ Dilman et al., (1996) กล่าวว่า การส่งจดหมายเป็นวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งดีกว่าการเก็บข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ Babbies (2004) กล่าวว่าเป้าหมายของการตอบรับของแบบสอบถามควรอยู่ที่ 50% หรือมากกว่า จึงจะถือว่าเป็นอัตราการตอบรับที่ดี ในการวิจัยนี้ แบบสอบถามได้ถูกส่งไปยังมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยทั้งหมด 69 แห่งและจำนวนแบบสอบถามที่ส่งกลับมีทั้งสิ้น 356 ฉบับ ซึ่งคิดเป็น 92.95 % ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1) ลักษณะกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรสายงานวิชาการร้อยละ 62.6 และสายสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 37.4

2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.57 ถึง 3.75

3) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.57 ถึง 3.75

3) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 และ 3.39 ส่วนภาวะผู้นำตามสบายมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2.92

4) ส่วนผลทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบ t-test เมื่อจำแนกตาม ลักษณะปฏิบัติงานออกเป็นสายงานวิชาการและสายงานสนับสนุน พบมีความแตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

5) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรทั้งสามประกอบด้วยตัวแปร ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า r ระหว่าง .668 ถึง .796

6) ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อพยากรณ์สัมประสิทธิ์การทำนายของตัวแปรต้น พบว่าตัวแปรต้นที่เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความกระตือรือร้น และการละเอียด หลีกเลียงมีสัมประสิทธิ์การทำนายที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ในขณะที่องค์ประกอบตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรทั้งสามตัวแปร ตัวแปรการลดทอนนวัตกรรม และตัวแปรสนับสนุน มีสัมประสิทธิ์การทำนายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อนำตัวแปรต้นทั้งสองกลุ่มไปทำการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณอีกครั้ง พบผลการพยากรณ์ ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 : สัมประสิทธิ์การทำนายตัวแปรต้น ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรต่อตัวแปรผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

n=356

ตัวแปรพยากรณ์ (Predict Variables)	คะแนนดิบ (B)	ความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (St _e)	คะแนน มาตรฐาน (β)	ค่า t (t-test)	นัยสำคัญ (Sig.)
ค่าคงที่ (Constant)	.268	.139		1.930	.054
การตลาด (Mar)	.429	.063	.442	6.863	.000
นวัตกรรม (Inno)	.192	.057	.195	3.391	.001
สนับสนุน (SP)	.092	.044	.108	2.096	.037
ให้รางวัลตาม สถานการณ์ (CR)	.123	.034	.150	3.590	.000
ละเอียดและหลีกเลี่ยง (AA)	.062	.021	.093	2.957	.003

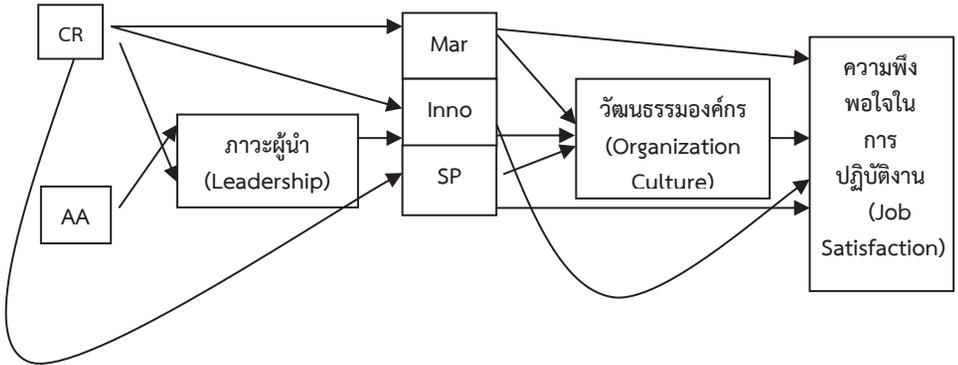
$R = .812$ $R^2 = .660$ $R^2_{Adj} = .655$ $F = 135.732$ Sig. 000

$P < .05$ ตัวแปรตาม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน: (JS)

จากผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานพบว่าตัวแปรทั้งห้าตัวแปรที่มีอิทธิพลพยากรณ์ตัวแปรตามในระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัว โดยมีร้อยละความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้ 66 เปอร์เซ็นต์ มีผลทดสอบ $F = 135.732$ (Sig. 000) และสามารถสร้างเป็นสมการคะแนนมาตรฐานได้

$$JS = .442 (\text{Mar}) + .195 (\text{Inno}) + .108 (\text{SP}) + .150 (\text{CR}) + .093 (\text{AA})$$

7) ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย สรุปลงได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพที่ 2 : รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย

จากภาพที่ 2 สรุปลงว่า ตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) และตัวแปรการละเลยและหลีกเลี่ยงเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ผลต่อตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรผ่านตัวแปรการตลาด (Mar) นวัตกรรม (Inno) และการสนับสนุน (SP) และมีสัมประสิทธิ์การทำนายทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .645^*$) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .425^*$)

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .796^*$)

การตลาด (Mar) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .660^*$)

นวัตกรรม (Inno) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .725^*$)

การสนับสนุน (SP) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .670^*$)

สรุปผล

1) ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

2) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

3) รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการละลายหลีกเลี่ยง โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย การตลาด นวัตกรรม และการสนับสนุน

อภิปรายผล

การให้รางวัลตามสถานการณ์ กระตือรือร้นทำงาน และการแทรกแซงการทำงาน โดยมีองค์ประกอบด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์เกี่ยวกับ การมอบหมายงานภายใต้ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามในสถาบัน การมอบรางวัลตามความสำเร็จที่ได้ตกลงร่วมกัน สอดคล้องกับงานของ Bass และ Avolio (1995) ส่วนองค์ประกอบด้านกระตือรือร้นนั้นเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ปัญหา การเฝ้าระวังปัญหา แล้วมีกระบวนการแก้ไข้ปัญหาทุกครั้งที่ได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สำหรับควบคุม ติดตามความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามมอบหมาย ผู้นำมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเข้าแก้ไข้ปัญหาพร้อมกับอาจารย์และบุคลากรในสถาบัน ในขณะที่องค์ประกอบด้านการแทรกแซงการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับ การดำเนินข้อผิดพลาด และการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานอย่างสม่ำเสมอ การลงโทษ ทำโทษในรูปแบบต่างๆต่อ

บุคลากรที่ทำงานผิดพลาด รวมถึงการนำข้อร้องเรียนมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการแก้ไขปัญหาปฏิบัติงาน

วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีองค์ประกอบสำคัญจำนวนสามองค์ประกอบ ประกอบด้วย การสนับสนุน การตลาด และนวัตกรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการสนับสนุนสัมพันธ์กับการเน้นความสำคัญด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้นำองค์กรมีความชัดเจนในการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา ใ้กฎระเบียบที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏผลงานชัดเจน รวมถึงการดูแลเอาใจใส่ต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับข้อสรุปของ Wallach (1983) เกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงมิตรภาพ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

องค์ประกอบด้านการตลาด เกี่ยวข้องกับการเน้นการผลิต ปริมาณผลลัพธ์ที่มีคุณค่าจากการทำงาน ผู้นำเน้นส่วนแบ่งการตลาดอย่างเป็นธรรม มีกระบวนการสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจนเน้นความสัมพันธ์เชิงระบบทั่วทั้งองค์กรโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับที่ส่งผลต่อผลลัพธ์การผลิตขององค์กร สอดคล้องกับผลสรุปของ Cameron & Quinn (2006) ที่สรุปถึงจุดเน้นความสำเร็จ การจัดสภาพแวดล้อม การเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งด้านการตลาดขององค์กร นอกจากนี้แล้ว ประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านนวัตกรรม มีผลเฉลี่ยระดับมาก ประกอบด้วย ตัวแปรด้านระบบ กลไกการควบคุมคุณภาพการทำงาน การเน้นนวัตกรรม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่อันเป็นผลจากการกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก มีความรู้สึกตื่นตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญด้านการมองภาพอนาคต การสร้างสภาพที่ท้าทายแก่อาจารย์และบุคลากรในสังกัดของสถาบัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cameron & Quinn (2006) ที่เน้นการบริหารเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารองค์กร

เอกสารอ้างอิง

Ahmed, M., Ahmad, M. & Anwar, S. F. 2000. Bridging the Gap Between Expectations of Business Community and Delivery by the Business Schools in Bangladesh, *Journal of Business Administration*, 26, 52

- Babbie, E. 2004. **The Practice of Social Research**, Belmont, CA: Thomas-Wadsworth
- Bass, T & Ardic, K. 2002. **A Comparison of Job Satisfaction between Public and Private University Academicians in Turkey**, METU Studies in Development, 29, 27-46
- Bass, B. M. 1985. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press
- Bass, M. B., 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8(1), 9-32
- Bass, B. M., 2000. The Future of Leadership in Learning Organizations, **Journal of Leadership Studies**, 7(3), 18-40
- Bass & Avolio, 1994. **Improving Organizational Effectiveness Through Transitional Leadership** , Thousand Oak : Sage Publication
- Bass, B. M.,& Avolio, B. J. 1995. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire-Permission Set, Leaders Form, Tater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5x-Short**. Redwood City, CA: Mind Garden
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. 1984b. **The Managerial Grid III** (3rd ed.), Houston, TX: Gulf Publishing.
- Burns, J., 1978. **Leadership** , New York : Harper & Row
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. 2006. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. (Revised Edition)", San Francisco: The Jossey-Bass
- Chen, L. Y. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms in Taiwan, **Journal of American Academy of Business**, 432-445.

- Cooper, D. R., Schindler, P. S. 2003. **Business Research Methods** (8th.ed.)”, New York: McGraw-Hill
- Deanne, N. & Hartog, D. 2011. Leadership in organization, **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology** : Volume 2 : Organizational Psychology, 166.
- Dillman, D. A., Sangster, R. L., Tarnai, J., and Rockwood, T. 1996. **Understanding Differences in people’s answers to telephone and Mail Surveys** , San Francisco: Jossey-Bass
- George, B. 2007. Your authentic leadership, **Harvard Business Review**, 129-138
- Gruneberg, M. M. 1979. **Understanding Job Satisfaction** , New Yourk: John Wiley & Sons
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. 2001. **Management of Organizational Behavior : Leading human Resources**, Engle wood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hesselbein, F., & Cohen, P. M. 1999. **Leader to Leaders: Enduring Insights on Leadership from the Drucker Foundation’s award Winning Journal**, San Francisco: Jossey-Bass
- Kaiser, H. F. 1974. An Index of Factorial Simplicity, **Psychometrika**, 39(1), 31-36
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1990. Leadership: Do traits really matter, **Academy of Management Executive**, 48-60
- Kouzes, J. 2003. **Business Leadership**, A Jossey-Bass Reader. San Francisco: Jossey-Bass
- Lewin, K. & Lippitt, R. 1938. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A preliminary Note, **Sociometry**, 292-300
- Nahavandi, A. 2003. **The Art and Science of Leadership** (2nd ed.)”, upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- Northouse, P. G. 2003. **Leadership : Theory and Practice** (3rd Ed.),”
Boston, MA: McGraw-Hill Irwin
- O’ Neill, M. . 2002. **Nonprofit Nation : A New Look at the Third
American** , San Francisco: Jossey-Bass
- Parry, K., & Proctor-Thompson, S. .2003. Leadership, Culture and
Performance: The Case of the New Zealand Public Sector,
Journal of Change Management, 3(4), 376-391
- Robbins, S. P. 2001. **Organizational Behavior** (9th ed.)”, Upper Saddle
River, NJ: Prentice Hall
- Raj, T. and Jain, V. 2013. Evaluating the Variables Affecting Flexibility in
FMS by Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, **Global
Journal of Flexible System Management**, 14(4), 181-193
- Robbins, S. D. & Coulter, M. 2005. **Management**, Upper Saddle River,
NJ: Prentice-Hall
- Satjawatana, P., 2014. (Nov-Dec), Live&Learn@CMMU, **MBA Journal**, 16,
106-107
- Schein, E. H. . 1992. **Organizational Culture and Leadership**, San
Francisco: Jossey-Bass
- Senge, P. M. . 1999. The Dance of Change, **Executive Excellence**,
16(10), 1-2
- Spector, P. E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction:
Development of the Job Satisfaction Survey, **American Journal
of Community Psychology**, 13, 693-713
- Stogdill, R. M. 1984. Personal Factors Associated With Leadership: A
survey of the Literature, **Journal of Psychology**, 25, 35-71
- Stogdill, R. H. & Coons, A. E. 1957. **Leader Behavior: its Description and
Measurement**, (Research Monograph number 88), Ohio State
University Bureau of Business Research
- Yamane, Taro .1967 . **Statistics , An Introductory Analysis**, 2nd Ed.,
New York: Harper and Row

วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย. 2558)

Wallach, E. J. 1983. Individuals and Organizations: the Cultural Match,
Training and Development Journal, 37(2), 301-324L
Yukl, G. . 2010. **Leadership in Organizations** (7th ed.)”, Upper Saddle
River, NJ: Pearson