

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขอเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายองค์การ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดมาตรฐานการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ได้ระบุให้หน้าที่ในการทำวิจัยเป็นหนึ่งในภารกิจหลักทั้ง 4 ด้าน ของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา, 2557: 9) แม้ว่างานวิจัยจะเป็นภารกิจที่สำคัญ แต่ความตื่นตัวและการเริ่มต้นในการพัฒนางานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยค่อนข้างล่าช้า เมื่อเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้ว อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนางานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย มีการเริ่มต้นอย่างจริงจังเมื่อประมาณทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เพื่อพัฒนาคนและเสริมสร้างระบบโครงสร้างกระบวนการบริหารโดยยึดหลักปรัชญาพอเพียง เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สมดุล มีการปฏิรูประบบวิจัยของประเทศ โดยกรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติได้กำหนดไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ระบบวิจัยที่มีความเชื่อมโยงระหว่างภาคส่วนต่างๆ ในระบบ 2) ระบบวิจัยที่ขับเคลื่อนบนแนวคิดที่นำความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์เป็นศูนย์กลาง 3) ยกกระดับขีดความสามารถในการวิจัยของประเทศให้แข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และ 4) เพิ่มมูลค่าผลงานวิจัยลดการนำเข้า/พึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยเน้นการบูรณาการด้านการวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของชาติ การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศด้าน

การมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน รวมถึงมีกลไกสนับสนุนการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การวิจัย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทการวิจัยของชาติ ได้แก่ นโยบายและ ยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ พ.ศ. 2551-2554 นโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ พ.ศ. 2555- 2559 และนโยบายและแนวทางการวิจัยของชาติระยะยาว (พ.ศ. 2552-2571) (สำนักงานคณะกรรมการ วิจัยแห่งชาติ. 2552: 3-5)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเชิงชาติศึกษากิจการวิจัยที่ชัดเจน ผลงานวิจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาประเทศมีจำนวนน้อยมาก ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้มากนัก เนื่องจากการ ทำวิจัยของนักวิจัยส่วนใหญ่ทำตามความสนใจของตนเอง ไม่มีการทำโครงการขนาดใหญ่ ขาดการ บูรณาการการทำวิจัยร่วมกับศาสตร์อื่น และขาดการรวมตัวกันของนักวิจัยจากต่างสถาบันทำให้การ ทำวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเป็นการทำวิจัยตามศักยภาพของแต่ละแห่ง ขาดความร่วมมือด้านการวิจัย ในลักษณะเครือข่าย ทำให้งานวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ดังที่ ศิโรจน์ ผลพันธิน (2548: 18-22) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 6 ประเด็น ได้แก่

1. การจัดรูปแบบองค์กร พบว่าการจัดรูปแบบองค์กรบริหารงานวิจัยมี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบราชการ รูปแบบยี่ดหุ่่น/นวัตกรรม และรูปแบบเครือข่าย โดยมีแนวโน้มการจัดรูปแบบผสมผสาน ระหว่างรูปแบบยี่ดหุ่่น/นวัตกรรมกับรูปแบบเครือข่าย สำหรับการจ้ดองค์กรในรูปแบบบริษัทยังไม่มี ความเหมาะสมสำหรับการบริหารงานวิจัย

2. การบริหารบุคคล พบว่าสถาบันอุดมศึกษาแก้ปัญหาความขาดแคลนนักวิจัยในด้าน ปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

2.1 ในด้านปริมาณ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ด้วยแรงจูงใจ และสนับสนุนทุนวิจัยอย่างเต็มที่

2.2 ด้านคุณภาพ ได้จัดให้มีการศึกษาความรู้ด้านการวิจัย การส่งเสริมทำงานวิจัย เป็นทีมเครือข่าย

3. การบริหารงบประมาณ พบว่าการบริหารงบประมาณการทำวิจัยในภาพรวมยังมีปัญหา ด้านการขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณของหน่วยงานกลางระดับนโยบาย คือ สำนักงาน คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการวิจัยระดับชาติ เพื่อ เป็นแนวทางในการขอทุนสนับสนุนการทำวิจัยให้กับนักวิจัยทั่วประเทศ

4. การบริหารคุณภาพงานวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 การกำหนดมาตรฐานงานวิจัย เน้นการบริหารคุณภาพในโครงการวิจัยที่ได้รับ ทุนสนับสนุนจากภายในสถาบันเองมากกว่าโครงการวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

การบริหารมี 3 ขั้นตอน คือ 1) พัฒนาโครงการวิจัย โดยมีแบบฟอร์มเกณฑ์มาตรฐานการอนุมัติโครงการวิจัย 2) การประเมินผลการทำงานวิจัย จะทำการประเมินผลจากการรายงานความก้าวหน้า และ 3) ประเมินผลจากรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำหรับกระบวนการพัฒนาโครงการวิจัยมี 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ใช้กลไกของผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ใช้กลไกคณะกรรมการจากคณะวิชา คณะกรรมการบริหารสถาบัน และผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3) ใช้กลไกของคณะกรรมการบริหารสถาบันและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้พิจารณาอนุมัติโครงการ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน

4.2 การติดตามและการประเมินผลโครงการในแต่ละโครงการจะมีการประเมินผล 2 ครั้ง ได้แก่การรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการดำเนินงานวิจัย และประเมินผลการวิจัยเมื่อนักวิจัยส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โดยการประเมินผลคุณภาพงานวิจัยใช้กลไกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ หรือในบางสถาบันมีการใช้รูปแบบในลักษณะเปิดกว้างทางความคิด โดยเชิญผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการประเมินผลคุณภาพงานวิจัย

4.3 การเผยแพร่ผลงานวิจัย โดยส่วนใหญ่ นักวิจัยจะนิยมเผยแพร่ผลงานวิจัยในประเทศมากกว่าการนำเสนอในต่างประเทศ

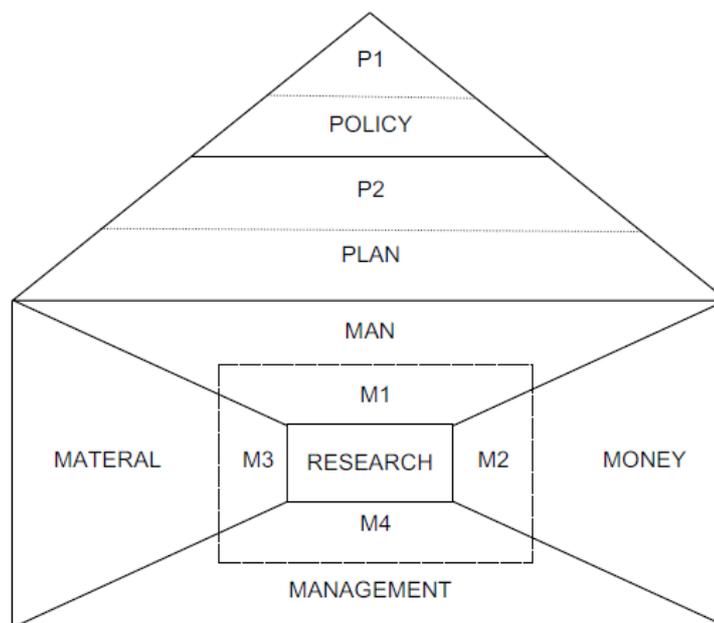
5. การเชื่อมโยงระบบวิจัย พบว่าการเชื่อมโยงระบบวิจัยยังไม่มีกลไกในการเชื่อมโยงให้แต่ละภาคีเชื่อมโยงกัน เนื่องจากกฎระเบียบราชการทำให้แต่ละภาคีทำหน้าที่ไม่สอดคล้องกันเท่าที่ควร อาจารย์หรือนักวิจัยไม่มุ่งนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์จริง วิทยวิจัยไม่ได้มาจากความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ ระบบเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับผู้ใช้ประโยชน์มี 2 กลุ่ม คือ เอกชนและชุมชน โดยมีความสัมพันธ์ 2 รูปแบบ คือ 1) ผู้ใช้ประโยชน์เป็นทั้งผู้สนับสนุนการทำวิจัยและผู้ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย และ 2) ผู้ใช้ประโยชน์เป็นทั้งผู้สนับสนุนการทำวิจัย ผู้ร่วมทำวิจัย และผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย

6. ความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบเครือข่าย (Network Research) ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายจะมีมากขึ้นในระดับการบริการแบบเครือข่ายแบ่งได้ 3 ระดับ คือ 1) เครือข่ายภายในสถาบัน 2) เครือข่ายระหว่างสถาบัน และ 3) เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาในประเทศกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

### รูปแบบการส่งเสริมการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สินธวะรา คามดิษฐ์ (2554: 30) ได้ทำการศึกษาลักษณะของปัจจัยที่ครอบคลุมกิจกรรมการวิจัย โดยสร้างตัวแบบการส่งเสริมการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 6 ปัจจัยหลัก หรือเขียนเป็นสัญลักษณ์ คือ ตัวแบบ “2P4M” โดย P ตัวแรก แทนคำว่า Policy หมายถึง ปัจจัยด้านการกำหนดนโยบายการส่งเสริมการวิจัย P ตัวที่สอง แทนคำว่า Plan หมายถึง ปัจจัยด้านการวางแผนสอดคล้องกับนโยบาย ส่วน 4M กำหนดให้อักษร M ตัวแรก แทนคำว่า Man หมายถึง คนหรือบุคลากรวิจัย ส่วน M ตัวที่สอง แทนคำว่า

Money หมายถึง เงินหรืองบประมาณวิจัย ส่วน M ตัวที่สาม แทนคำว่า Material หมายถึง วัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรการวิจัย และ M ตัวสุดท้าย แทนคำว่า Management หมายถึง การบริหารจัดการงานวิจัย ซึ่งรูปแบบดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบการบริหารงานวิจัย

ที่มา: สินธวา คามดิษฐ์ (2554: 36)

สินธวา คามดิษฐ์ (2554: 36-39) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับตัวแบบ “2P4M” สามารถสรุปใจความสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. นโยบาย (Policy, P1) หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่ช่วยให้การตัดสินใจดำเนินภารกิจง่ายและสะดวกต่อฝ่ายผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุนโยบายนั้น และนโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับ เพราะจะช่วยให้การปฏิบัติมีความรวดเร็ว มีทิศทางที่ชัดเจน และมีประสิทธิผล สำหรับนโยบายส่งเสริมการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีที่มาหรือมีการกำหนดนโยบายตามหลักวิชา เช่น การใช้ตัวแบบกระบวนการ (Process Model) เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินนโยบาย ทั้งนี้นโยบายดังกล่าวควรครอบคลุมถึงปัจจัยอย่างน้อย 4 ปัจจัย กล่าวคือ ปัจจัยด้านบุคลากรวิจัย งบประมาณวิจัย ทรัพยากรวิจัย และการบริหารจัดการงานวิจัย หรือ 4M โดยแต่ละปัจจัยควรระบุว่ามีวัตถุประสงค์/เป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และมาตรการที่จะดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

สามารถดำเนินการได้ ดังนั้น การกำหนดนโยบายการส่งเสริมการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงานวิจัยที่เกิดจากนโยบายที่ดีและชัดเจน และควรให้ประชาคมในสถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วมและรับรู้ อีกทั้งควรมีการติดตามประเมินนโยบายและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องแบบครบวงจร

2. แผน (Plan, P2) หมายถึง ข้อความที่บอกวิธีการว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุตามนโยบายของสถาบัน ซึ่งการดำเนินการจัดทำแผนต้องมีกระบวนการวางแผน (Planning Process) เพื่อให้บรรลุนโยบายดังกล่าวข้างต้นมีระดับการวางแผน (Level of Planning) 3 ระดับ ได้แก่ 1) แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plans) เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง การมุ่งให้สถาบันมีผลงานวิจัยของอาจารย์ที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวกทรัพยากรวิจัยและงบประมาณไว้สูง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถาบัน 2) แผนกลยุทธ์ (Tactical Plans) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยุทธวิธี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดทำแผนร่วมกันเป็นแผนที่สนับสนุนการปฏิบัติการของแผนกลยุทธ์ และ 3) แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ซึ่งเป็นแผนที่จะสนับสนุนแผนยุทธวิธี โดยการกำหนดการปฏิบัติการในแต่ละฝ่าย ใช้สำหรับการส่งเสริมการวิจัยในสถาบัน เช่น การจัดโครงการฝึกอบรม การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล การดำเนินงานด้านการวิจัย กล่าวโดยสรุป แผนดังกล่าวดำเนินการจัดทำหลังจากที่กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้ง 4 ด้าน หรือ 4M กล่าวคือ แผนงานด้านบุคลากรวิจัย แผนงานด้านงบประมาณสนับสนุน แผนงานด้านทรัพยากรวิจัย และแผนงานด้านการบริหารจัดการ ซึ่งแผนดังกล่าวมีความยืดหยุ่น มีการกำหนดระยะเวลาชัดเจน มีตัวชี้วัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีหน่วยงานหรือมีผู้รับผิดชอบ มีการติดตามและประเมินผล และมีการปรับแผนงานในระหว่างการทำงานตามแผน หากพบว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น

3. บุคลากรวิจัย (Man, M1) หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้บริหารด้านการวิจัย อาจารย์ประจำ และนักวิจัย ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความรู้ความสามารถสร้างผลงานวิจัย อันเป็นบทบาทของบุคลากรทุกฝ่ายที่บุคลากรในสถาบันต้องกระทำไปพร้อมๆ กับบทบาทอื่นๆ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรให้ความสำคัญต่อการทำหน้าที่ “วิจัย” ของอาจารย์และนักวิจัย ด้วยการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการวิจัยไว้ในนโยบายของสถาบันอย่างชัดเจนว่าจะส่งเสริมบุคลากรดังกล่าวอย่างไรบ้าง อาจมีประกาศระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสม และการจูงใจให้อยากทำวิจัย เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันมีความพยายามสร้างบรรยากาศการวิจัยหรือวัฒนธรรมการวิจัยให้เกิดขึ้นในสถาบัน การดำเนินการดังกล่าวไม่สามารถดำเนินการได้ในระดับสถาบันอย่างเดียว ควรมีการดำเนินการในระดับคณะวิชาและภาควิชา เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมเนื่องจากอยู่ใกล้ชิดอาจารย์

และอยู่ในกลุ่มเดียวกัน นอกจากนี้ คณะวิชาและภาควิชาควรจะมีแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบายการส่งเสริม การมีระบบการติดตามประเมินผล ตลอดจนแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับการทำวิจัย อีกทั้งสถาบันควรส่งเสริมให้มีการสร้างทีมนักวิจัยเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายวิจัยทั้งในระดับภาควิชา คณะวิชา สถาบัน และระหว่างสถาบัน หรืออาจมีระหว่างประเทศ เพื่อให้ นักวิจัยมีโลกทัศน์และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการวิจัย ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรวิจัยของสถาบันมีความแข็งแกร่ง มีประสบการณ์ และมีความสามารถสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และประยุกต์ใช้ ผลงานวิจัย

4. งบประมาณวิจัย (Money, M2) หมายถึง ทุนหรือจำนวนเงิน และแหล่งทุนที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนดำเนินการจัดสรรและจัดหาแหล่งทุนสำหรับการวิจัย ซึ่งปัจจุบันสำหรับประเทศไทย ส่วนใหญ่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งเสริมการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างบประมาณบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกือบทั้งหมดได้มาจากค่าหน่วยกิตของนักศึกษาที่ลงทะเบียน ถึงแม้ว่าตามพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 61 กำหนดให้มีกองทุนวิจัย (1 ใน 7 ของกองทุนทั้งหมด) ซึ่งได้แก่ เงินและทรัพย์สินอื่นที่จัดสรรไว้เพื่อใช้ในการสนับสนุนและส่งเสริมงานวิจัย แต่การดำเนินการในด้านนี้ก็ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น เพื่อให้ปริมาณเงินในกองทุนซึ่งจะมีการสะสมมากยิ่งขึ้นในแต่ละปีเพียงพอต่อการจัดสรรไปสู่บุคลากรวิจัยของสถาบันได้ ควรแสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นๆ จากภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศอีกทางหนึ่งด้วย โดยเฉพาะแหล่งทุนภายในประเทศ ควรส่งเสริมให้มีการขอทุนจาก วช. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) อีกทั้งกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ตลอดจนภาคเอกชนอย่างกว้างขวาง ส่วนการจัดสรรและวิธีการทางด้านการเงิน สถาบันควรมีระเบียบการดำเนินการที่แตกต่างจากการจัดสรรและการจัดการจากภารกิจอื่นๆ เช่น ในหมวดค่าตอบแทนตามระเบียบทั่วไป และในการเบิก-จ่าย และการระดมงบประมาณ ควรใช้วิธีการแบบเหมาจ่าย เพื่อมิให้เกิดความซับซ้อนและล่าช้า และเพื่อให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่างบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดคุณภาพของงานวิจัย และนักวิจัยสามารถดำเนินการทำวิจัยได้โดยไม่เป็นภาระและใช้เวลากับการทำงานด้านธุรการมากเกินไป หากทำได้เช่นนี้จะส่งผลดีต่อนักวิจัยในการทุ่มเทกับการสร้างผลงานวิจัยที่มีคุณภาพอย่างเต็มที่

5. ทรัพยากรวิจัย (Material, M3) หมายถึง สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดบริการและอำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัยของนักวิจัย เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ห้องปฏิบัติการวิจัย ตลอดจนสารสนเทศที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งในระยะที่ผ่านมาการจัดการด้านทรัพยากรวิจัยยังอ่อนด้อยเช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ ดังกล่าวมาแล้ว และเมื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะปฏิรูประบบการวิจัยของตนแล้ว การส่งเสริมทรัพยากรวิจัยจึงเป็นเรื่องสำคัญเช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ ที่จะขาดจากกันไม่ได้ กล่าวคือ เมื่อมีบุคลากรวิจัยที่มีคุณภาพ มีงบประมาณที่เพียงพอ แต่ขาดทรัพยากรวิจัยที่ดี ย่อมจะทำให้ยากต่อการสร้างผลงาน

วิจัยที่ดีตามไปด้วย ดังนั้น จึงควรมีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เพื่อการวิจัย และฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการค้นคว้าที่ทันสมัยและเหมาะสมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตลอดจนแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการใช้ทรัพยากรร่วมกันและให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานวิจัย

6. การบริหารจัดการงานวิจัย (Management, M4) หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยหลัก 5 ปัจจัย ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมการวิจัย แผนการดำเนินงานด้านการวิจัย บุคลากรวิจัย งบประมาณในการวิจัย และทรัพยากรวิจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยปัญหาสำคัญที่พบ คือ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีนโยบายที่ชัดเจน ขาดแคลน นักวิจัยทั้งคุณภาพและปริมาณ เนื่องจากผู้บริหารขาดการพัฒนาความก้าวหน้า การจัดสรรงบประมาณ มีความยุ่งยาก ล่าช้า และไม่ทันต่อความต้องการนำไปใช้ประโยชน์ อุปกรณ์และเครื่องมือการวิจัยไม่เพียงพอและใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่า

นอกจากนี้ สิ้นธะวา คามดิษฐ์ (2554: 39-40) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและเอื้อต่อการพัฒนางานวิจัย โดยอันดับแรก ควรจัดเป็นวาระหรือนโยบายที่สำคัญของสถาบันก่อน แล้วควรส่งเสริมให้มีหน่วยงานรับผิดชอบและดำเนินการ อาจเป็นหน่วยงานกลางที่เรียกชื่อว่า “สถาบันหรือศูนย์วิจัย” มีการออกประกาศและระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการวิจัยต่างๆ เรื่อง มีบุคลากรสนับสนุนนักวิจัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยและงานเอกสารต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการประสานงานให้เกิด “ประชาคมวิจัย” ในสถาบัน คณะวิชา และภาควิชา เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมวิจัยที่เข้มแข็งในสถาบัน รวมทั้งประสานงานให้เกิดเครือข่ายวิจัยทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเปิดโลกทัศน์ระหว่างนักวิจัยด้วยกัน สิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าบทบาทที่กล่าวมาแล้ว คือ ควรให้มีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จนับตั้งแต่เริ่มต้นทำวิจัยจนถึงสิ้นสุดโครงการ กล่าวคือ มีการให้ความช่วยนักวิจัยทั้งด้านธุรการ วัสดุอุปกรณ์ สารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีการติดต่อเป็นกัลยาณมิตร และเมื่องานวิจัยเสร็จแล้วควรจัดระบบการรายงานผลเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น การศึกษาการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จึงควรศึกษาถึงคุณภาพงานวิจัย/นักวิจัย ปริมาณงานวิจัย/นักวิจัย ทุนวิจัยที่ได้รับจากหน่วยงานภายในและทุนวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเป้าหมายของทุกองค์การ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อย

เพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ (ภารดี อนันต์นาวิ. 2551: 204)

### ความหมายของประสิทธิผล

มีผู้ให้คำนิยามความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้หลายท่านที่สำคัญ ดังนี้

วิทยา ด่านธำรงกุล (2546: 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์การสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด ส่วน วรรณภา พยุวงษ์ (2544: 33) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจว่าขั้นสุดท้ายของการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิผล มีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำคัญของงาน อีกทั้ง เช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 22) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลเป็นการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการการวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิผลสูง อีกทั้ง รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 169) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงาน หรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในองค์การ

กรอสส์ (Gross. 1975: 297) ได้กล่าวเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า หมายถึง การสร้างความสมดุลระหว่างกิจการด้านการปรับตัวและการรักษาสภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์การซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์การว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. ที่มาของทรัพยากรในองค์การ
2. การใช้ปัจจัยนำเข้าอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตที่ได้
3. ผลผลิตที่ได้มาในรูปของการบริการหรือในรูปของสินค้า
4. ด้านเทคนิคการปฏิบัติงานและด้านการบริหารจัดการองค์การอย่างมีเหตุผล
5. การลงทุนในองค์การ
6. พฤติกรรมการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ขององค์การ
7. การสนองตอบความสนใจของและความแตกต่างในแต่ละปัจเจกบุคคลและกลุ่ม

สตีเยร์ (Steers. 1991: 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานราบรื่น บุคลากรพอใจในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1991: 379) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผล

องค์การ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษา ทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพก็คือ การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับสมาชิกในองค์การ เป็นสำคัญ โดยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรืออาจหมายถึงรวมถึงผลที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ หรือระดับความสามารถของการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

### ลักษณะเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ความพยายามในการหาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล ได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องโดยในยุคแรกของการเริ่มเสาะหาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมที่สุดนั้น มักมีแนวคิดที่จะใช้เพียงหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเท่านั้น เรียกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เช่น เกณฑ์เน้นผลผลิต กำไรสุทธิ ความมั่นคง แต่การใช้เกณฑ์เดี่ยวนี้นักพบปัญหาว่าไม่กว้างครอบคลุมพอ ต่อมาในระยะหลังจะมักใช้แบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) มากขึ้น (Steers. 1977: 8) เพราะประสิทธิผลขององค์การเป็นความซับซ้อนยุ่งยาก ฉะนั้นเกณฑ์ประเมินที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดจึงควรเป็นเครื่องมือที่ซับซ้อนเช่นกัน อย่างไรก็ตามอาจแบ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว และ 2) เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง ซึ่งในปัจจุบันก็ยังมีการใช้เกณฑ์เดี่ยวในการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การอยู่

แคมป์เบล และคณะ (Campbell; & Beaty. 1977: 146) ได้สำรวจพบว่า มีเกณฑ์เดี่ยวที่เด่นๆ ถึง 19 เกณฑ์ ที่ยังใช้กันอย่างกว้างขวาง ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพโดยรวม (Overall Effectiveness)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ผลผลิต (Productivity)
4. ความพร้อม (Readiness)
5. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
6. ผลกำไร (Profit)
7. การเติบโต (Growth)
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม (Utilization of Environment)
9. ความมั่นคง (Stability)

10. การเปลี่ยนงาน (Turnover) หรือคงอยู่ต่อ (Retention)
11. การขาดงาน (Absenteeism)
12. อุบัติเหตุ (Accidents)
13. ขวัญ (Morale)
14. การจูงใจ (Motivation)
15. ความพึงพอใจ (Satisfaction)
16. ความเห็นที่พ้องกันในเป้าหมาย (Internalization of Organization Goals)
17. ความขัดแย้ง-ความสามัคคี (Conflict-Cohesion)
18. ความยืดหยุ่นปรับตัว (Flexibility-Adaptation)
19. การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (Evaluations by External Entities)

ส่วน เบนนิส (Bennis. 1998: 214-215) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินคือความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เข้าถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เสมอ ในขณะที่ มาฮันนี และเวทเซล (Mahoney; & Weitzel. 1969; อ้างถึงใน คมวัชร เข้าย่อง. 2555: 20) ได้ให้ทัศนะของเกณฑ์ในแบบจำลองของธุรกิจทั่วไปและหน่วยงานวิจัยพัฒนาไว้ คือ เกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานธุรกิจที่ควรใช้ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน การเชื่อถือได้ และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่ควรใช้ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา เช่นเดียวกับ กีบสัน และคณะ (Gibson; et al. 1973: 73) ที่ให้ความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์การโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์การ ในระยะสั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ระยะต่อมา เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา ส่วนในระยะยาว เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์การ

พาร์สัน (Parsons. 1960; cited in Hall. 1991: 263-264) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยอยู่บนหลักการพื้นฐานของการกระทำทางสังคม 4 ประการ เพื่อให้สังคมเกิดดุลยภาพและสามารถรักษาความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency)

จากแนวความคิดต่างๆ ข้างต้น ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความเหมาะสมกว่าการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว อย่างไรก็ตามความหลากหลายของเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การนั้นเกิดจากการที่นักวิชาการ/นักวิจัย มีกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน การที่นักวิชาการ/นักวิจัย มีมโนทัศน์หรือกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน ทำให้การแสวงหาเกณฑ์ที่เป็นสากล (Universal Criterion) หรือชุดของเกณฑ์ที่ใช้กับทุกองค์การนั้นทำได้ยาก (Steers. 1975: 546-558) เทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จำแนกได้ 2 วิธี ดังนี้

1. รูปแบบอนุมาน (Deductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไป ประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผล ซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎี แล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวมาทำการศึกษาวิเคราะห์ทั่วไป

2. รูปแบบอุปมาน (Inductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะโดยนักวิชาการ/นักวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมาย อันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัย รูปแบบประเภทนี้หลายแบบได้จากการสำรวจ การศึกษาวิจัยที่ทำกันมาหลายๆ แหล่ง และพยายามผสมผสานกันให้เป็นรูปแบบรวม (Unified) หรือเป็นการเสนอตัวแปรหรือเกณฑ์ได้จากวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยของผู้เสนอรูปแบบนั้นๆ

จะเห็นได้ว่าจากการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ จะมีความแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของการประเมินและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการประเมิน

### แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การ

สุทธิพงศ์ ยงศ์กมล (2543: 42) ได้ทำการสรุปแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การจากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ ไว้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. แนวทางการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีแนวคิดว่าการประเมินประสิทธิผลควรประเมินในแง่ของการสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (Ends) ได้จริงมากกว่าวิธีการ (Means) โดยวัดจากความสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่องค์การได้กำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเอาไว้ ผู้บริหารต้องสามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการให้ออกมาอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เห็นได้ว่าเป้าหมายต่างๆ เหล่านี้ได้มีการทำจนบรรลุผลสำเร็จไปแล้วอย่างไร เมื่อพิจารณาแล้วเห็นได้ว่าวิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้มีลักษณะเหมือนกันกับวิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objectives, M.B.O.) เพราะคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการบริหารตามเป้าหมายก็คือ การพยายามประเมินองค์การและสมาชิกขององค์การว่าสามารถทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นได้ดีมากน้อยเพียงใด ซึ่งวิธีการนี้มักถูกเรียกว่า “การบริหารโดยมุ่งเป้าหมาย”

(Goal-Oriented Approach) คุณประโยชน์จากการใช้เป้าหมายผลสำเร็จเป็นเครื่องช่วยในการบริหารนั้นมีดังนี้

1.1 ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและความสนใจต่อการตั้งเป้าหมายมากกว่าที่จะปล่อยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงไปทำกันเอง

1.2 ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายมีคุณภาพตรงกับความเป็นจริง โดยสามารถพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้

1.3 ช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลความก้าวหน้าได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.4 ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายกระทำได้ดีชัดเจน วัดผลได้มากกว่าการระบุอย่างเลื่อนลอยเป็นข้อความกว้างๆ

1.5 เป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลามากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัวที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายเท่านั้น

ส่วนข้อจำกัดของการใช้วิธีการนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ระบุไว้กับเป้าหมายที่เป็นจริงมักมีความแตกต่างกันเสมอ โดยทั่วไปเป้าหมายขององค์การมี 3 ประเภท (Steers, 1977: 46) คือ 1) เป้าหมายทางการ (Official Goals) 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Operative Goals) และ 3) เป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดการปฏิบัติงานได้ (Operational Goals) สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การมักจะวัดเป้าหมายเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายทางการ เนื่องจากเป้าหมายทางการมักจะมีลักษณะเป็นอัตนัยเป็นนามธรรม และวัดได้ยาก วิธีการนี้เหมาะกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดได้ และเป็นเป้าหมายที่เกิดจากความเห็นที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม องค์การจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้องค์การบรรลุผลในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและมีความสมดุล และควรแยกกันให้ออกระหว่างเป้าหมายทั้ง 3 ลักษณะ

2. แนวทางการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach) วิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า องค์การเป็นระบบที่ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรเข้ามาจากภายนอกสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งเป็นผลผลิตออกมา การวัดประสิทธิผลขององค์การของวิธีการพิจารณาเชิงระบบ ตั้งบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิด และใช้ทฤษฎีระบบมาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาประสิทธิผลขององค์การในลักษณะที่เป็นความสามารถขององค์การที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมั่นคงและได้รับประโยชน์ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดผลิตผลผลิตและบริการให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การใช้แนวความคิดวิธีการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวิธีการที่ยึดเป้าหมาย การวิเคราะห์เป้าหมายของแนวความคิดนี้กระทำในรูปแบบของระบบซึ่งพิจารณาเป้าหมายว่าไม่ได้อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นอกจากนี้การบรรลุเป้าหมายระยะสั้น คือ ตัวป้อนใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไป ความเป็นวงจรของ

เป้าหมายขององค์การดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การ ดังนั้น ถ้าหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผลหรือด้อยไปอย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะมีผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย การศึกษารูปแบบวิธีการการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีหลักเกณฑ์ คือ เป็นการพิจารณาความอยู่รอดขององค์การในระยะยาว ได้แก่ ความสามารถขององค์การในการจัดหาทรัพยากรสำหรับใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อรักษาระบบภายในขององค์การและเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การศึกษาโดยรูปแบบที่ยืดหยุ่น จึงมีความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นสำหรับทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ วิธีการเชิงระบบนี้ได้มีการให้ความสำคัญต่อมาตรการหรือวิธีการต่างๆ ที่จะเป็นเครื่องมือช่วยงานให้สำเร็จผลได้ด้วยดีตามความคิด เช่นนี้ จึงเท่ากับเป็นการเน้นถึงประสิทธิภาพขององค์การที่แท้จริง

3. แนวทางการประเมินประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) การประเมินประสิทธิผลในแนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งวิธีการที่ใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมส่วนที่เกี่ยวข้องมีลักษณะเหมือนกับวิธีการเชิงระบบนั่นเอง คือ ทั้งสองวิธีจะพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน แตกต่างกันว่าวิธีการของกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนนี้จะมีขอบเขตจำกัด โดยจะสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การเท่านั้น ข้อเสนอแนะของการใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนองค์การต่างๆ ต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลา โดยที่ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์มีความแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ความมีประสิทธิผลจะมีได้จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์การ ในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยจะทำการคัดเลือกเป้าหมายต่างๆ ขึ้นมาจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ซึ่งมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ การนำเอาวิธีการกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้องมาใช้ให้ได้ผล ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นโดยการขอให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันพิจารณาให้เห็นชัดเกี่ยวกับส่วนของสภาพแวดล้อมต่างๆ ว่ามีส่วนใดบ้างที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดขององค์การ จากนั้นก็จะต้องมีการประเมินให้ทราบถึงกำลังอิทธิพลของแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องและกระทบกับองค์การในแง่ใด อย่างไรก็ตามแล้วเปรียบเทียบให้เห็นถึงผลกระทบของส่วนต่างๆ ของสภาพแวดล้อมที่จะมีต่อการดำเนินงานขององค์การได้ เพื่อตอบให้ได้ว่าความต้องการของกลุ่มนั้นมีอะไรบ้าง และภายใต้ความต้องการหลายๆ อย่างนั้น มีเป้าหมายอะไรบ้างที่ส่วนของสภาพแวดล้อมต้องการจะได้รับจากองค์การ ปัญหาข้อจำกัดของการใช้วิธีกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน คือ การที่จะแยกแยะส่วนของสภาพแวดล้อมในทาง

กลยุทธ์ให้เห็นชัดเจนแยกออกมาจากสภาพแวดล้อมในวงกว้างนั้นไม่ใช่เรื่องทำได้ง่าย เพราะสภาพแวดล้อมมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเคยมีความสำคัญต่อองค์การมากในช่วงหนึ่ง แต่ต่อมาอาจมีความสำคัญน้อยก็ได้ รวมทั้งค่านิยมและความนึกคิดของผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีผลทำให้การพิจารณาให้นำหนักความสำคัญกับสภาพแวดล้อมมีผลออกมาไม่เหมือนกัน การตัดสินใจในการประเมินจึงขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในกลุ่มใดตามลำดับ

4. แนวทางการใช้วิธีแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach) ฐานคติของการใช้วิธีแข่งขันคุณค่า คือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การจะเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่อาจกำหนด “เกณฑ์ที่ดีที่สุด” ปัญหาการประเมินจึงมีความแตกต่างกันไปสุดแต่ประโยชน์ของแต่ละฝ่ายที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลที่ดีจึงต้องมีการค้นหาวิธีการที่จะให้มีการเปรียบเทียบหรือแข่งขันคุณค่าระหว่างกันจุดเริ่มต้นที่เป็นสมมติฐานของวิธีการแข่งขันคุณค่าก็คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันนั่นเอง ที่ทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันและที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้นมาควบคู่กัน วิธีการแข่งขันคุณค่านี้มีทัศนคติในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมติว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

การเลือกรูปแบบประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมนั้น คุณค่าใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมินขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นมีลักษณะและเงื่อนไขเป็นอย่างไร โดย روبบินส์ (Robbins, 1990 : 50) ได้สรุปการวัดประเมินผลด้วยการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่า การบรรลุเป้าหมายใดๆ ก็ตาม อาจจะเป็นเพียงการแสดงถึงความเป็นอยู่ที่มีที่เกื้อหนุนขององค์การในขณะนั้นๆ อาจไม่ใช่ตัวชี้หรือแสดงวัตถุประสงค์ที่น่าเชื่อถือต่อไปก็ได้ และประการสำคัญยังมีเกณฑ์ประเมินอื่นๆ อีกมากที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ นอกเหนือไปจากการวัดด้วยเป้าหมายที่เป็นผลสุดท้าย อีกทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จ และวิธีการเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (Goal-Oriented) เช่นเดียวกัน แตกต่างกันที่การมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (End Goals) กับการมุ่งเป้าหมายของวิธีการ (Means Goals) เป็นตัววัดสามารถสรุปแนวทางการประเมินได้ดังตาราง 1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 แนวทางนั้น แต่ละแนวทางมีเงื่อนไขของการใช้ที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้แนวทางการประเมินประสิทธิผล โดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในองค์การ ร่วมมือกันดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานการดำเนินการ ตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม

ตาราง 1 แนวทางการประเมินประสิทธิผลตามลักษณะองค์การและเงื่อนไขขององค์การ

แนวทาง	นิยาม (องค์การมีประสิทธิผลในขอบเขตที่)	เงื่อนไขของการใช้แนวทาง
1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย	เป้าหมายชัดเจนมีระยะเวลาที่แน่นอนวัดได้
2. แนวทางระบบ	องค์การทำให้เป้าหมายที่ระบุบรรลุ	มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างปัจจัยและผลผลิต
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	ได้รับทรัพยากรที่จำเป็น	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อองค์การและองค์การจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. แนวทางการแข่งขันคุณค่า	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ทุกฝ่ายมีความพอใจ	องค์การไม่มีความชัดเจนในจุดเน้นของตนเอง หรือความสนใจในเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง

ที่มา: ภารดี อนันต์นาวิ (2551: 211)

ทั้งนี้แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การของ จันทรานี สงวนนาม (2545: 112-114) ได้มองความสำเร็จขององค์การในแง่ของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และพฤติกรรมกาปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถประเมินได้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในระยะสั้น อาจประเมินด้านการผลิตประสิทธิภาพและความพอใจของบุคลากรในองค์การ ในระยะกลาง อาจประเมินการปรับตัวและการพัฒนา และในระยะยาวนั้น สามารถประเมินเรื่องการอยู่รอดขององค์การ โดยมีแนวคิดกำหนดเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าองค์การใดประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ใช้เกณฑ์เดียววัดความสำเร็จขององค์การ (Single Criterion) ซึ่งองค์การจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการวัดความสำเร็จขององค์การ เช่น อาจวัดได้จาก

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization) เป็นแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่ว่าผลกำไรย่อมสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์การ โดยเปรียบเทียบรายได้ทั้งหมดกับทุนที่ลงไป หากมากกว่าการลงทุนถือว่าองค์การประสบความสำเร็จ

1.2 ความพอใจ (Satisficing) นักทฤษฎีองค์การมองว่าองค์การไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ต่างก็มุ่งหวังผลกำไร ถึงแม้ไม่สูงนักแต่อยู่ในระดับที่องค์การพอใจก็น่าจะเพียงพอแล้ว

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่นๆ (Other Single Criterion) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์การยังมีอีกมาก แต่ที่นิยมนำมาใช้กันมาก คือ

1.3.1 ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall Performance) ซึ่งวัดและจัดอันดับโดยบุคลากรหรือที่ปรึกษาขององค์การ

1.3.2 ผลผลิตขององค์การ (Productivity) เป็นการวัดที่มีรูปแบบผลผลิต (Output) ซึ่งเกิดจากข้อมูลการปฏิบัติจริง (Actual)

1.3.3 ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน

1.3.4 ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or Rate of Return) ซึ่งดูได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

1.3.5 การลาออก (Withdrawal) ดูได้จากการสมัครเข้าทำงานการลาออก ตลอดจนการขาดงานของบุคลากร

2. ใช้เกณฑ์รวมวัดความสำเร็จขององค์การ (Multiple Criteria) หมายถึง การนำเอาเกณฑ์เดี่ยวหลายๆ เกณฑ์มาวัดความสำเร็จขององค์การ เช่น นำเอาเกณฑ์ความสำเร็จขององค์การที่รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Organizational Efficiency) การมีผลผลิตสูง (High Productivity) การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization) รวมทั้งเกณฑ์ความเจริญเติบโตขององค์การ (Organizational Growth) นำมาวัดความสำเร็จขององค์การ เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การของ ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 1991: 375-387) ได้เสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การที่องค์การได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ และมีการจัดหาทรัพยากร รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่ของหลักการบรรลุเป้าหมายนี้ คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

2. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในมวลสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เกิดการรวมพลังที่เป็นเอกภาพ ช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่ของหลักการบูรณาการ คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) การสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict)

3. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และสนองตอบต่อสภาพการณ์ใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่ของหลักการปรับตัวนี้ คือ นวัตกรรม (Innovation) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การเจริญเติบโต (Growth) และการพัฒนา (Development)

4. การรักษาสิ่งที่ย่อนเร้นองค์การ (Latency) หมายถึง การรักษารูปแบบหรือระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของแรงจูงใจวัฒนธรรมองค์การ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่ของหลักการรักษาสิ่งที่ย่อนเร้นองค์การ คือ ความภาคภูมิใจ (Royalty) แรงจูงใจ (Motivation) เอกลักษณ์ (Identity) และศูนย์กลางความสนใจของชีวิต (Central Life Interest)

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การหรือหน่วยงาน เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่เพียงใด ดังนั้น การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั้นแสดงว่าองค์การนั้นบรรลุถึงประสิทธิผล ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ

#### **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ**

การดำเนินงานด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิผลองค์การได้นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง อย่างไรก็ตามงานวิจัยซึ่งศึกษาถึงประสิทธิผลของการบริหารจัดการงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ยังไม่มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง งานวิจัยที่ศึกษาจึงเรียงเรียงมาจากเอกสาร 3 ส่วน คือ การบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาโดยรวม ประสิทธิภาพในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา และประสิทธิผลในการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ซึ่งจากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการองค์การ และการบริหารจัดการงานวิจัย ได้แก่ สเตียร์ส (Steers, 1977: 104-109) ฮอย และมิสเกล (Hoy; & Miskel, 1991: 375-387) ชีห์ (Shieh, 1997: 51) ธนวิน ทองแพง (2549: 18) วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549: 60) บัณฑิต ผังนรินทร์ (2550: 13) ภารดี อนันต์นาวิ (2551: 280-281) คมพล สุวรรณภูมิ (2553: 22) ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553: 132) รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554: 12) รุจิราพรรณ คงช่วย (2555: 16) บุศรา สารเกษ (2555: 71-80) ภคิน ไชยช่วย (2558: 140) และนักวิชาการ/นักวิจัยท่านอื่นๆ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมผู้บริหารความพึงพอใจในงานแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์การ สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน นโยบายการบริหาร การสื่อสาร และโครงสร้างองค์การ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และทำการสังเคราะห์จำแนกเป็นแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ทำให้ได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิจัยใน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย จำนวน 6 ปีวิจัย ได้แก่ ความพึงพอใจในงานนโยบายด้านการวิจัย บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

### ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ธันวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 62) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า เป็นทัศนคติของความชอบหรือไม่ชอบของบุคลากรที่มีต่อการทำงาน หรือเป็นความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รู้ว่าเขาควรจะได้รับ เช่นเดียวกับ ฌ็องส์-ฌัก แซงต์-ฌอร์ฌ (2551: 78) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติเกี่ยวกับงานของบุคลากรซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา และวิภาส ทองสุทธิ (2552: 206-208) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่อองค์การที่ตนเองทำงานอยู่ อีกทั้ง ภาวิณี เพชรสว่าง (2552: 46) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวก โดยเป็นผลจากประสบการณ์ในการทำงาน

สทรอท และเซเลส (Strauss; & Sayless. 1960: 119) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่บุคคลจะรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ทั้งยังสามารถตอบสนองของความต้อการขั้นพื้นฐานได้อีกด้วย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง อารมณ์และความรู้สึกที่เป็นไปในทางบวกของบุคลากร ทั้งนี้ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกัน เช่น บุคลากรบางคนอาจมีความพึงพอใจที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ในขณะที่บุคลากรบางคนอาจรู้สึกพึงพอใจกับการที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่น่าสนใจ หรือบุคลากรบางคนอาจรู้สึกพึงพอใจในการได้รับค่าตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจจากองค์การ

### ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

การที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ตั้งใจปฏิบัติงาน ให้ความสนใจกระตือรือร้นในการทำงาน และร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น จะต้องมีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นให้ประพฤติปฏิบัติ แต่พฤติกรรมดังกล่าวต้องมีแรงจูงใจอันเป็นมูลเหตุสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ความพึงพอใจในงานเกิดขึ้นนั่นเอง จึงทำให้เกิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นแห่งความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1960; อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539: 390) มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ 3 ประการ คือ

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนั้นจะมีต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป

1.3 ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงต่อไปก็จะตามมา มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1.3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในการมีชีวิตอยู่ เช่น ต้องการน้ำอาหารอุณหภูมิที่เหมาะสมรักษาโรค เป็นต้น

1.3.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs) ความต้องการความปลอดภัยในการทำงานมีความมั่นคงในงานที่ไม่ถูกปลดบ่อยๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมนอกจากนี้ยังต้องการมีรายได้พอสมควรในการดำรงชีวิต

1.3.3 ความต้องการทางสังคม (Social and Belongingness Needs) ความต้องการในระดับนี้เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมในกลุ่ม

1.3.4 ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Esteem and Self Respect Needs) เป็นความต้องการความมั่นคงในตนเอง เป็นที่ยอมรับของสังคม ต้องการมีเกียรติ มีตำแหน่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

1.3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่บุคคลต้องใช้ความสามารถและพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนคาดหวัง เช่น ความต้องการให้ตนเองได้ก้าวหน้าในตำแหน่งที่ การงาน

มาสโลว์ (Maslow) ได้ชี้ให้เห็นว่าควรจะตอบสนองความต้องการระดับต่ำสุดก่อน ตราบใดที่ความต้องการเหล่านี้ยังไม่ได้รับการตอบสนองบุคคลจะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป แต่ถ้าหากความต้องการในระดับต่ำสุดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับต่อไปจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการดังกล่าวจะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งลำดับความต้องการสูงสุดของบุคคล

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิซเบิร์ก (Herzberg's Two-factor Theory) (Herzberg; et al. 1959: 38) ได้เสนอวิธีการเพิ่มปัจจัยโดยวิธีเพิ่มงานที่จูงใจและที่น่าพอใจเรียกว่าทฤษฎี "Motivator Hygiene Theory" โดยกล่าวว่าบุคคลจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นมี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลชอบและรักงานและเป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานจนได้ผลสำเร็จหรือประสบความสำเร็จในงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้

2.1.2 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่น่าเบื่อ งานที่ง่ายหรือยากเกินไป

2.1.3 การยอมรับนับถือ (Achievement) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะมาจากผู้บังคับบัญชา บุคคลในหน่วยงาน ลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน การยอมรับอาจจะเป็นการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นๆ ที่แสดงถึงการยอมรับในความสามารถทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

2.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ การมีอำนาจในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2.1.5 โอกาสความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง มีโอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีอยู่ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากไม่มีจะทำให้บุคคลเกิดความไม่รักการทำงานนั้น ประกอบด้วย

2.2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานมีความชัดเจน เหมาะสม และเป็นไปได้ รวมทั้งผลกระทบของนโยบายการบริหารของหน่วยงานที่มีต่อการทำงานของสมาชิก

2.2.2 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนหรือผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม และการได้รับเงินเดือนหรือผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นเป็นไปตามคาดหวัง

2.2.3 การปกครองบังคับบัญชา (Supervisor Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการให้คำปรึกษาหรือสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในการทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ พื้นที่ที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ

2.2.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ที่สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และคอยช่วยเหลือหรือปรึกษาปัญหาต่างๆ ซึ่งกันและกัน

2.2.6 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลต่อความมั่นคงในหน้าที่การทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ และความมั่นคงขององค์การ เช่น ระยะเวลาของงาน และความมั่นคงหรือไม่มั่นคงขององค์การ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งถ้าสามารถตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

### องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

สเตียร์ส (Steers. 1991: 79) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะงาน (The Work Itself) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มองว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่นั้นเป็นงานที่มีคุณค่า น่าสนใจ ทำทายความสามารถ มีโอกาสในการเรียนรู้ และมีความภาคภูมิใจในงานของตน โดยรายละเอียดของตัวงานจะแสดงถึงบทบาทหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ บุคลากรต้องการงานที่มีความท้าทาย และชอบงานที่ก่อให้เกิดความสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ในการทำงานที่มีผลต่อการชักจูงให้เกิดพึงพอใจในงาน คือ ความหลากหลายและวิธีการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง การปรับเปลี่ยนและการจัดวิธีการทำงาน และการเคลื่อนไหวของตัวงานที่ทำให้ผู้ทำงานรู้สึกทำให้พวกเขาทำงานได้ดีและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น แต่การจัดเตรียมงานโดยการควบคุมอย่างมีระบบ ควบคุมวิธีการทำงาน และเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ โดยผู้บริหารระดับสูงจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมากขึ้น

2. รายได้ (Pay) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่ารายได้ที่ได้รับมีความเหมาะสมและยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งรายได้มีความสำคัญในการตัดสินใจของระดับความพึงพอใจในงาน ค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพอใจในงาน เพราะเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการ เช่น เงินสามารถอำนวยความสะดวกในด้านอาหาร ที่พัก เครื่องนุ่งห่ม ยิ่งไปกว่านั้นเงินยังเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ ดังนั้น ค่าจ้างจึงเป็นเงาสสะท้อนของการมีคุณค่าในการทำงาน

3. โอกาสก้าวหน้า (Promotion Opportunities) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในการทำงานภายในองค์กรนั้นมีความยุติธรรม หรือการมีโอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในองค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น

4. การบังคับบัญชา (Supervision) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการแนะนำช่วยเหลือทางด้านเทคนิคในการทำงาน และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีการส่งเสริมดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากร เป็นรายบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพอใจในการทำงานของบุคลากรได้เป็นอย่างมาก

5. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) คือ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน การเป็นมิตรและการร่วมมือกันของผู้ร่วมงานเป็นบ่อเกิดของความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะกับสายงานบางอย่างที่ไม่ชอบงานที่ต้องแยกออกจากคนอื่น ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งทำให้มีโอกาสในการสนทนากันในขณะกำลังทำงาน มักจะร่วมมือร่วมใจกัน มีการแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา และขจัดทุกข์แก่สมาชิกในองค์กร

เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg; et al. 1959: 113-115) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยเกือหนุ่น ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 5 ประการ คือ
  - 1.1 การได้รับความสำเร็จ
  - 1.2 การยอมรับนับถือ
  - 1.3 ลักษณะของงาน
  - 1.4 ความรับผิดชอบ
  - 1.5 ความก้าวหน้า
2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน มี 11 ประการ คือ
  - 2.1 เงินเดือน
  - 2.2 โอกาสก้าวหน้า
  - 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- 2.4 ฐานะของอาชีพ
- 2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 การนิเทศงาน
- 2.8 นโยบายการบริหารงานขององค์การ
- 2.9 สภาพการทำงาน
- 2.10 ความมั่นคงปลอดภัย
- 2.11 ชีวิตส่วนตัว

### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน

วิภาส ทองสุทธิ (2552: 206-208) ได้สรุปปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นตัวกำหนดถึงความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. งานที่ท้าทายระดับสติปัญญา (Mentally Challenging Work) หมายถึง การที่บุคลากรมีแนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสเขาในการได้ใช้ทักษะความรู้ รวมทั้งลักษณะงานที่ทำนั้นมีความหลากหลาย มีอิสระในงาน และมีข้อมูลป้อนกลับในงาน ซึ่งงานที่มีลักษณะเหล่านี้จะทำให้เกิดการท้าทายทางสติปัญญา เพราะการทำงานที่ไม่มีความท้าทายอาจทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย อย่างไรก็ตามงานที่มีความท้าทายมากเกินไปก็อาจมุ่งสมหวังและความรู้สึกผิดพลาดได้เช่นกัน ดังนั้น งานที่เหมาะสมที่สุด คือ งานที่มีความท้าทายในระดับปานกลางจะทำให้บุคลากรมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
2. ความเสมอภาคในการได้รับรางวัล (Equitable Reward) โดยปกติบุคลากรมีความต้องการระบบการจ่ายค่าจ้างและนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม ตามสิ่งที่คุณเขาได้คาดหวังเอาไว้ เพราะถ้าการจ่ายเงินค่าจ้างขององค์การ เป็นการจ่ายตามระดับความชำนาญของบุคลากรตามมาตรฐานของค่าแรงก็จะทำให้บุคลากรพึงพอใจ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญระหว่างอัตราค่าจ้างและความพึงพอใจในการทำงานอาจไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน แต่อาจเป็นการรับรู้ในด้านความยุติธรรม เช่น การเลื่อนตำแหน่งจะเป็นโอกาสในความก้าวหน้าของคุณ การมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นจะเป็นการเพิ่มสมรรถนะ เมื่อบุคลากรเลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมเขาก็จะมีความพึงพอใจในการทำงาน
3. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงาน (Supportive Working Conditions) โดยทั่วไปบุคลากรจะให้ความสนใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในแง่ของความสะอาด ความเป็นส่วนตัว ความพร้อมด้านอุปกรณ์และเครื่องใช้ในการทำงาน
4. การช่วยเหลือสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน (Supportive Colleagues) การทำงานขอบุคคลไม่ใช่เพื่อเงินหรือเพื่อความสำเร็จในทางวัตถุเท่านั้น เพราะบุคลากรบางคนต้องการปฏิบัติ

โต้ตอบกันทางสังคม ดังนั้น มิตรภาพและความช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานให้บุคลากรเพิ่มมากขึ้น

5. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับงาน (The Personality-Job Fit) นั่นคือ ถ้าบุคลิกภาพกับสายงานอาชีพมีความสอดคล้องกันในระดับที่สูงก็จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงาน

สุพาณี สฤษฎ์วานิช (2552: 80-81) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานว่าสามารถพิจารณาได้ 4 กลุ่ม คือ

#### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถ ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถสูง และความสามารถนั้นสอดคล้องกับงาน ผู้ปฏิบัติงานก็就会有ความพอใจในการทำงานสูง

1.2 ความต้องการ ถ้ามีความต้องการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องชมเชย ก็จะมี ความพอใจในงานสูง

1.3 อายุงานและอายุตัว ถ้าบุคลากรมีอายุงานและอายุตัวสูงมักจะมี ความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงจึงทำให้มีความพอใจในงานสูง

1.4 บุคลิกภาพ โดยทั่วไปพบว่าบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับงานบางอย่าง เช่น แบบมุ่งมั่น หรือแบบเชื้ออานาจภายในตนเองจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อม

2. ปัจจัยด้านงาน เป็นลักษณะทั่วไปของงาน เช่น ขอบเขตงานที่ชัดเจน เป็นงานที่มีความท้าทาย ความหลากหลาย ความเป็นอิสระ เป็นต้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองได้ทำ

#### 3. ปัจจัยด้านกลุ่มและองค์การ ประกอบด้วย

3.1 เพื่อนร่วมงาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความร่วมมือที่ดีในการทำงาน ก็จะทำให้มีความพอใจในการทำงาน

3.2 ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะการบังคับบัญชาที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความพอใจในการทำงานภายใต้การบัญชา

3.3 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและผลประโยชน์ที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจในงาน

3.4 โอกาสในการก้าวหน้าในองค์กรนั้นๆ ถ้าตระหนักในโอกาสที่เติบโตในสายงานและในองค์กรนั้นๆ ได้ บุคคลก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

3.5 โครงสร้างขององค์กร การมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมาะสม ขอบเขตงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3.6 นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรมีแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ อุณหภูมิ แสง เสียง จะช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานด้วย

กิลเมอร์ (Gilmer. 1971: 280-283) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 10 ประการ ได้แก่

1. ความปลอดภัย (Security) หมายถึง ความมั่นคงในการทำงาน องค์กรจัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานที่ให้ความปลอดภัย และมีกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อเป็นการคุ้มครองบุคลากรขณะปฏิบัติงาน

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunity for Advancement) หมายถึง โอกาสที่ได้รับจากการทำงานในหน้าที่ที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนเงินเดือน การศึกษาต่อ การดูงาน ฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมต่างๆ

3. บริษัท และการจัดการ (Company and Management) หมายถึง สถานที่ ทำเล ขนาดขององค์กร ความพึงพอใจในชื่อเสียง รายได้ และการดำเนินการขององค์กรรวมถึงนโยบาย และกฎระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร

4. ค่าจ้างหรือรายได้ (Wage) หมายถึง ผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยันในด้านปริมาณค่าจ้าง ความยุติธรรม และความเสมอภาคของค่าตอบแทนที่ได้รับ

5. ลักษณะงานภายใน (Intrinsic Aspects of The Job) หมายถึง สภาพของงานที่บุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะและความถนัดเฉพาะกับความสามารถของบุคคล โอกาสที่จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงาน ความซ้ำซ้อนของงาน และโอกาสที่จะดำเนินงานได้ด้วยตนเองตลอดกระบวนการดำเนินงาน

6. การควบคุมดูแลหรือการนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การปกครอง การควบคุมดูแล กำกับ ให้เป็นไปตามนโยบายที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน สวัสดิภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทั้งบทบาทในการประสานความสามัคคี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น การให้กำลังใจและแก้ปัญหาต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of The Job) หมายถึง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตนเองในการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน พบปะสังสรรค์ ความเห็นอกเห็นใจ และการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การติดต่อสื่อสาร (A communication) หมายถึง การรับ-ส่งข้อสนเทศ คำสั่งการ ทำรายงาน การติดต่อทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การปรึกษาหารือและการสั่งงาน

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสุขภาพร่างกายหรือจิตใจ อันครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงาน สถานที่ทำงาน บริการเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน การจัดสรรลักษณะงาน สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องน้ำ ห้องอาหาร ชั่วโมงการทำงาน การถ่ายเทอากาศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำวันของบุคลากร

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (Benefits) หมายถึง เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุดวันพักผ่อนต่างๆ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน เพื่อนำมาประยุกต์ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลให้อาจารย์และนักวิจัยเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 2 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจให้อาจารย์และนักวิจัย เกิดความพึงพอใจ เกิดเจตคติที่ดี เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผล โดยพิจารณาจากความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

2. ปัจจัยเกื้อหนุนในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ป้องกันไม่ให้อาจารย์และนักวิจัยเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ นโยบายการบริหารงานขององค์การ ค่าจ้างหรือเงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

## แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายขององค์การ

### ความหมายของนโยบายขององค์การ

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในทุกๆ องค์การ/ทุกวงการ เช่น ในการจัดตั้งรัฐบาลก็ต้องมีการแถลงนโยบายของรัฐบาลว่าจะทำอะไรให้ประชาชนได้รับรู้ และเป็นแนวทางในการทำงานของคณะรัฐบาลต่อไปด้วย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 1) กล่าวว่า นโยบายขององค์การ คือ การแจ่มแจ้งเป็นแผนงานหลักหรือแนวทางดำเนินงานต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ เช่นเดียวกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 41-42) ที่กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง แผนซึ่งเป็น

ข้อความทั่วไป หรือความเข้าใจที่เป็นแนวทางหรือช่องทางในการคิดการตัดสินใจ หรือหมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ และอนันต์ เกตุวงศ์ (2543: 27) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง แนวทางกว้างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่ รัตนา อัทธภูมิสุวรรณ (2542: 107) กล่าวว่า นโยบาย คือ สิ่ง que เข้าใจและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา

ประชุม รอดประเสริฐ (2543: 34) กล่าวว่า นโยบายเป็นหลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ นโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของผู้บริหารและหน่วยงาน หรือกล่าวได้ว่านโยบาย หมายถึง กรอบการตัดสินใจอย่างกว้างๆ ของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ เช่นเดียวกับ เสนาะ ดิยาว (2539: 304) กล่าวว่า นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับการกระทำต่างๆ ที่จะช่วยนำทางไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายจะช่วยป้องกันการปฏิบัติต่างๆ ที่ผิดหรือเบี่ยงเบนไปจากแนวทางที่ต้องการ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่พึงต้องปฏิบัติตาม ถ้าหากมีนโยบายเป็นแนวทางแล้วผู้ปฏิบัติงานก็สามารถดำเนินการเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเองและเต็มใจรับผิดชอบงานต่างๆ มากขึ้น เกิดความมั่นใจว่าการกระทำของตนสอดคล้องเป็นไปตามนโยบายแล้ว ทุกคนก็จะสบายใจที่จะดำเนินการเรื่องอื่นๆ ต่อไปอีกมากกว่าการรอคำสั่งให้ทำ

ไซมอน (Simon. 1965: 423-442) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง กฎทั่วๆ ไปที่ใช้ในการจำกัดการใช้ดุลพินิจของผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ และสแตนฟอร์ด (Stanford. 1992) กล่าวว่า นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่วไปที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติงานขอบเขตความรับผิดชอบซึ่งสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ อีกทั้ง กรีนวูด (Greenwood. 1965: 2) กล่าวว่า นโยบายเป็นการตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางกว้างๆ ทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางอำนวยความสะดวก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า นโยบาย คือ แนวทางกว้างๆ เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนของผู้บริหาร เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ครอบคลุมถึงแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การ

### **ความสำคัญของนโยบายและลักษณะนโยบายที่ดี**

นโยบาย เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหาร เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารงาน และเป็นข้อมูล que ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจในการสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบายย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารก็เกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน และเป้าหมายจะสามารถเป็นไปได้ก็ด้วยนโยบายที่กำหนดขึ้น ดังนั้น เมื่อไม่มีนโยบายย่อมจะไม่มีทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารงาน

นอกจากนี้ อัญชลี ดวงอุไร (2545) กล่าวว่า นโยบายเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการซึ่งเป็นหนึ่งใน 4 ของปัจจัยการบริหาร การบริหารจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่ประสบความสำเร็จหากขาดปัจจัยหนึ่งปัจจัยใด ฉะนั้นนโยบายจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังต่อไปนี้

1. นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยชนิดใด บางนโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆ อย่างมีความตั้งใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทาง และหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ

2. นโยบายช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรหรือหน่วยงานได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรเดียวกัน และนโยบายยังจะช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น

3. นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา และบุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพผลด้วยเช่นเดียวกัน

4. นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้อง มีเหตุผล และมีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และด้วยเหตุผลดังกล่าวการบริหารงานของผู้บริหารจะเป็นไปโดยความเป็นปกติสุขบรรลุถึงเป้าหมายโดยมีปัญหาคอปกสรรคน้อยหรือไม่มีเลย

5. นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการทางการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารงานหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ (Interpretation) และทำให้นโยบายเป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้ (Feasibility) นอกจากนี้ นโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดนโยบายขึ้น (Think For) แทนที่จะคิดปฏิบัติตามนโยบาย (Think By) แต่เพียงอย่างเดียว

นโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงาน นอกจากความสำคัญของนโยบายที่ได้กล่าวแล้ว

โจเซฟ และจอห์น (Joseph; & John. 1981: 133) ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายไว้หลายประการ ดังนี้

1. นโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา กล่าวคือ นโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้น ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นต้องคิดขึ้นใหม่ทั้งหมด เป็นเพียงแต่

การนำเอาข้อมูลที่มีอยู่ก่อนแล้วเป็นปัจจัยเพื่อประกอบตัดสินใจและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

2. นโยบายก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือ ในองค์การหนึ่งๆ ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงาน นโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานย่อมสามารถคาดการณ์ ตัดสินใจ และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น และโดยนโยบายเดียวกันย่อมจะช่วยให้หน่วยงานเหล่านั้นทำงานประสานกันด้วยดี

3. นโยบายช่วยให้องค์การเกิดความมั่นคงและสามารถลดความเครียดของสมาชิกภายในองค์การได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

4. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับแต่ละบุคคลกล้าที่จะตัดสินใจ เพราะทุกคนทราบถึงพิสัยและขอบเขตของความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้

5. นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงสร้างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้นได้ตรงกับความสามารถอย่างแท้จริง

6. นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรม มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นและมั่นคง หรือนโยบายที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจน เป็นที่เข้าใจกันอย่างดีของบุคคลทุกฝ่ายในองค์การ มีเสถียรภาพที่บุคคลทุกฝ่ายในองค์การคิดค้นร่วมกัน

นอกจากนั้น เมสซี และดักลาส (Messy; & Douglas. 1982; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2542: 25) ได้ให้ความเห็นว่า นโยบายเป็นแนวทางที่กำหนดเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถประสานการทำหน้าที่ของสมาชิกภายในองค์การได้ง่ายขึ้น เนื่องจากมีขอบข่ายชัดเจน เพียงแต่ทำความเข้าใจและเลือกใช้นโยบายที่เหมาะสม ดังนั้น นโยบายจึงมีความสำคัญหลายประการ คือ

1. เป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ มากมายให้ลดน้อยลง ช่วยประหยัดเวลา
2. ช่วยประสานงานการตัดสินใจของผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. ช่วยทำให้เกิดความมั่นคงในองค์การ ลดความสับสนของสมาชิก
4. ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารมีพลัง ลดความไม่แน่ใจว่าการตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่
5. เป็นกรอบการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ทำได้ดีขึ้น
6. ช่วยให้เกิดความเสมอภาคมากขึ้น เนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน

ผู้บริหารทุกระดับสามารถกำหนดนโยบายขึ้นได้ แต่นโยบายกว้างๆ ที่เป็นแนวทางจะกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง โดยปกติจะกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร บางนโยบายใช้ได้ในระยะเวลายาวนาน สามารถรวบรวมเป็นเอกสารเพื่ออ้างอิงของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่ดีจะกำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจน และนโยบายที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรชี้แนวทางการกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์/จุดมุ่งหมายขององค์การ และสามารถชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้
2. ควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร
3. ควรชี้แนวทางการทำงานหรือการกระทำในอนาคต
4. ควรมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงคำนึงถึงความมั่นคงด้วย
5. ควรมีเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้
6. ควรมีการพิจารณาและแปลความจากผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติได้อย่างรอบคอบ
7. ควรมีการทบทวนปรับปรุงเป็นระยะๆ

นอกจากนั้น อนันต์ เกตุวงศ์ (2543: 21-22) กล่าวไว้ว่า ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานใดๆ ก็ตามที่มีผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป นอกจากจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความประสงค์ของผู้มอบหมายงานมากยิ่งขึ้น ควรจะมีการให้นโยบายในการปฏิบัติงานนั้นด้วย ซึ่งนโยบายที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และแผนงาน นโยบายที่ดีต้องขยายความเข้าใจของแผนและวัตถุประสงค์ สนับสนุนวัตถุประสงค์และแผนอย่างมีเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับโดยผู้ปฏิบัติ หากนโยบายไม่ทำหน้าที่ดังกล่าวนโยบายนั้นก็ไม่ใช่ นโยบายที่ดี
2. ควรจะสอดคล้องกันในแต่ละสาขางานและต้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ควรขัดแย้งกัน เพราะจะทำให้ปฏิบัติงานลำบากและผลงานก็จะไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นได้ง่ายจากองค์การเอกชน เช่น การที่ฝ่ายขายจะขายสินค้าได้ดีจะต้องให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายโฆษณา ปฏิบัติตามนโยบายที่สอดคล้องกันด้วย
3. ควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร นโยบายควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่นปรับเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ถ้าเป็นไปได้นโยบายควรกำหนดให้ใช้ได้กับทุกสถานการณ์ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ตาม นโยบายก็ยังสามารถนำมาใช้ได้เสมอ
4. ควรแยกออกจากแนวปฏิบัติ เพราะแนวปฏิบัติไม่เหมือนนโยบาย นโยบายเป็นแนวทางในการกำหนดแนวปฏิบัติ เช่น คณะรัฐศาสตร์มีนโยบายให้นักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รู้จักใช้เหตุผลและกล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็น การที่จะทำนโยบายให้เป็นไปได้จะต้องมีวิธีการอย่างไรจึงจะทำให้ นักศึกษามีลักษณะอย่างนั้นได้ ฉะนั้นนโยบายควรแยกออกจากวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน

5. ควรเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานได้ทราบและเห็นอย่างชัดเจนและถูกต้อง บางครั้งนักบริหารอาจเกรงว่าถ้าเขียนนโยบายไว้เป็นตัวหนังสือจะขาดความยืดหยุ่นและไม่สนับสนุนความคิดริเริ่มที่รุนแรง อย่างไรก็ตามก็เพื่อประโยชน์ในการบริหารนโยบายควรเป็นลายลักษณ์อักษร

6. ควรตรวจสอบนโยบายอยู่เสมอ เพื่อป้องกันมิให้มีการเข้าใจผิดหรือตีความนโยบายผิดพลาด ป้องกันมิให้นโยบายล้าสมัยจนใช้ไม่ได้ หรือป้องกันมิให้นโยบายขัดกับวัตถุประสงค์ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการที่องค์การจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติมีแนวทางในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งสามารถทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการไร้ทิศทางในการทำงาน

#### การรับรู้นโยบายขององค์การ

การทำงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใดเมื่อมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ดีแล้ว ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์การก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้เข้าใจนโยบายอย่างถูกต้องแล้ว ย่อมส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรง สอดคล้องกับสิ่งที่องค์การต้องการ ในทางกลับกันหากองค์การใดที่มีนโยบายที่คลุมเครือไม่ชัดเจน ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติขาดแนวทางที่จะดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการได้ ดังนั้น การรับรู้ นโยบายขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2543) กล่าวว่า การรับรู้นโยบายขององค์การ คือ การที่บุคลากรในองค์การรับทราบรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ แนวทางในการดำเนินงาน และปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ที่องค์การได้กำหนดไว้

แมสมานีเย และซาบานีเย (Masmania; & Sabania. 1980; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2542: 24-26) กล่าวว่า การรับรู้นโยบาย เป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับผู้บริหารในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของประชากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการที่จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์การด้วย

จะเห็นได้ว่าการที่บุคลากรในองค์การจะรับนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับการรับรู้ของแต่ละองค์การ ซึ่งหากข้อมูลที่ได้รับมีความเที่ยงตรงและเข้าใจง่ายก็จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การต่อไป ดังนั้น ระดับการรับรู้

นโยบายองค์การของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การโดยตรง จึงควรมีการศึกษาอย่างจริงจังเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้นโยบายองค์การ เพื่อหาแนวทางในการส่งเสริมระดับการรับรู้ให้สูงขึ้นต่อไป

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ**

บรรยากาศขององค์การ (Organization Climate) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทำให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมายและช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างกันได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์การ โดยการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคลากร เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความพึงพอใจในงานของ บอร์ดีน (Borden. 1982; อ้างถึงใน อารงศักดิ์ เจริญสุข. 2526: 15) โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงาน 695 คน ในหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่า บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในบรรยากาศขององค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ในทำนองเดียวกันเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจกับบรรยากาศขององค์การ ก็จะทำให้ความพึงพอใจในงานลดต่ำลงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแล้ว สวิตเซอร์ (Switzer. 1969: 123-167) ได้เสนอความคิดเห็นว่า บรรยากาศขององค์การช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ จากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมของ เกทเซลส์ และกิบา (Getzels; & Guba. 1957: 55) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศในองค์การมีส่วนช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่องค์การกำหนด หรือกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์การช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ จึงอาจกล่าวได้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งกับการบริหารงานในองค์การ เพราะบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ทำให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมาย และช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน

#### **ความหมายของบรรยากาศขององค์การ**

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์การไว้ ดังนี้

ฮาลปิน (Halpin. 1966: 133) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานของแต่ละองค์การ นั่นก็คือ การที่บุคคลมีบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตนเอง เช่นเดียวกันองค์การก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การในแต่ละองค์การได้

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 2002: 65) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับกริกสบี (Grigsby. 1991: 22) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การ เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ การผูกพันการยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

สอดคล้องกับแนวคิดของ เอลลิส และฮาร์ทเลย์ (Ellis; & Hartley. 1999: 1-5) ซึ่งนิยามความหมายบรรยากาศขององค์การว่า เป็นการรับรู้ของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และคุณค่าที่ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ นอกจากนี้ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540: 56) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งโดยตรงและอ้อม จะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ และวีชรศักดิ์ สงค์ปาน (2542: 27) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การเป็นสภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ เช่น พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ คือ ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่นในการทำงาน การให้การสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

### องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การ

ฟอร์แฮนด์ และกิลเมอร์ (Forehand; & Gilmer 1964: 162) ได้กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าว คือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและทิศทาง และสายใยของการติดต่อสื่อสาร โดยมีข้อสมมติฐาน คือ คุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่นๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมขององค์การ ซึ่งคุณลักษณะต่างๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้าง โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของบุคคลในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้

ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ ทั้งนี้มีทิศทางด้านผลงานความห่างเหินและความกรุณาปราณีของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin; & Croft) ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวความคิดของฟอร์แฮนด์ (Forehand) เช่นกัน

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่างๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร สถานศึกษามีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชน เป็นต้น

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะเครือข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่ออำนาจในการบริหารและความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบน หรือในระดับเสมอกัน จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

ภรณ์ กীরติบุตร (2549: 28-29) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์แบบสอบถาม สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้คือ

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) วิธีการและแนวทางซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward-Punishment Relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ มากกว่าการที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอ และอื่นๆ

3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากน้อยของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) เป็นเป้าประสงค์ของบุคลากรในองค์การในการที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากมายของการที่องค์กรพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากมายของแรงกดดัน (Pressures) ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) คือระดับของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและตัวตน แทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือ ร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่วไปของบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นองค์กรที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากมายของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากมายของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากมายของการที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้น มีความคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากมายของการคาดคะเน ปัญหา พัฒนาการใหม่ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน

ฟิงค์ และคณะ (Fink; et al. 1983: 45) ได้อธิบายว่าบรรยากาศขององค์กรควรประกอบไปด้วย องค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันที่สำคัญคือ

1. เป้าหมาย (Goal) เมื่อมีองค์การเกิดขึ้น องค์การนั้นๆ จะมีกำหนดถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหมายถึงเริ่มการสร้างบรรยากาศ ดังนั้น เมื่อองค์การมีเป้าหมายแตกต่างกัน ย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วยตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2. โครงสร้าง (Structure) กล่าวคือเมื่อองค์การมีโครงสร้างที่ซับซ้อนมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งผลให้องค์การมีบรรยากาศเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ทั้งนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นทางการมีแบบแผนจะมีสายบังคับบัญชาและมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

3. การให้รางวัล (Reward) การเป็นการสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยา โดยเป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สมาชิกที่ได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจและได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นทั้งนี้ ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับเจตคติหรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์การแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) องค์การใหญ่ เล็กจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ เมื่อองค์การเติบโตขึ้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็จะลดลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนสมาชิกในองค์การเพิ่มมากขึ้น บุคลากรในองค์การจะมีปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้ากันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์การ (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์การที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็กในเมืองใหญ่ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การทางกายภาพที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การ หนาอาคาร รัตตาคาร ห้องเรียน จะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของบรรยากาศขององค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นกฎระเบียบในการปฏิบัติแต่เป็นความคาดหวังขององค์การว่าบุคลากรในองค์การควรทำอย่างไร กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือ บุคลากรในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหวพบปะกันและใช้เวลาคุยกันบ้าง

สตีเยร์ส (Steers. 1977: 104-109) ได้กำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การว่าควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการด้วยกันดังนี้

1. นโยบายด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างมาก ทั้งในส่วนของการส่งข้อมูลย้อนกลับ ความอิสระในการปฏิบัติงาน และลักษณะของงาน จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จในงานและส่งผลให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น

2. โครงสร้างขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศอย่างที่สำคัญได้แก่ ขนาดขององค์การ ตำแหน่งของบุคลากรในการควบคุมงาน การควบคุมงานจากส่วนกลาง ระเบียบกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจซึ่งหากเศรษฐกิจของประเทศหรือเศรษฐกิจโลกตกต่ำอาจเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องไล่นักบุคลากรออกจากงาน การเปลี่ยนงานและอาจส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่เหลืออยู่

4. วิทยาการที่ใช้ภายในองค์กร อันได้แก่ สิ่งที่ใช้ภายในองค์กรที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อุปกรณ์สำนักงานต่างๆ เป็นต้น

ลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 2002: 65) ได้นำเสนอบรรยากาศขององค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ

1. ด้านโครงสร้าง การกำหนดขนาดของโครงสร้างให้สามารถนำไปใช้กับงานเป็นกำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร ซึ่งผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2. ด้านมาตรฐาน มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวังเป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของการคาดการณ์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยบุคลากรนั้นเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

3. ด้านความรับผิดชอบ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงให้สามารถแสดงออกซึ่งความสามารถและเข้ามามีส่วนร่วม มีอิสระในการคิด และมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลถือเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดี มีความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น มีความรู้สึกว่าบรรยากาศเป็นไปด้วยดี

4. ด้านการยอมรับ เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ได้รับการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

5. ด้านการสนับสนุน เป็นการรับรู้ที่ให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษสำหรับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานลงได้ ความต้องการของบุคลากร คือ บรรยากาศของงานที่มีการสนับสนุน มีความเป็นมิตร ความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกัน

6. ด้านความผูกพัน เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร ค่านิยมของบุคลากรในองค์กรและทีมงานในองค์กรที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin; & Crofts. 1963: 48) ได้แบ่งประเภทของบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศขององค์กรแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์กรที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่ายากมีความสุข สบายใจ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร

2. บรรยากาศองค์การแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงาน มีเสรีภาพในการใช้ความคิดเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์กันฉันมิตร ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดี มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

3. บรรยากาศองค์การแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงานผู้ปฏิบัติงาน ให้ทำงานตามคำสั่ง ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานมีงานทำจนล้นมือจึงมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันน้อย แต่เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานได้ดี จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี และจากผลงานที่ดีนี้เองทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและภาคภูมิใจ ขวัญและกำลังใจจึงอยู่ในเกณฑ์ดี

4. บรรยากาศองค์การแบบครอบครัว (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันดีฉันมิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารไม่ชอบออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรอย่างเดียว ส่วนความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อยมากเนื่องจากความสัมพันธ์เป็นแบบส่วนตัวมากกว่าทางการ

5. บรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีออกคำสั่ง ตรวจสอบ ควบคุม และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันมิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไม่ได้มีผล เนื่องจากผู้บริหารทำตนเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไร้ค่าและเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่งหรือการนิเทศงานแบบผิดๆ ถูกๆ ของผู้บริหาร ผลงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก

6. บรรยากาศองค์การแบบซีมเซา (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกของความเป็นผู้นำ และขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่งตั้งกฎเกณฑ์ต่างๆ ขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การพูดกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น และเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ดังนี้ สมยศ นาวิกาน (2544: 192) ได้อธิบายถึงปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้บรรยากาศองค์การดีหรือไม่ดี ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่มากเท่าไร เนื่องจากมนุษย์ถูกมองว่ามีความสำคัญในองค์การ พวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมมากขึ้น แต่ในกรณีที่พวกเขาเชื่อว่ามนุษย์ถูกมองว่าไม่มีความสำคัญในองค์การ พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การโดยส่วนรมน้อย

2. การส่งข่าวสารในองค์การ สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ และบุคคลอื่นสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ เพราะว่าการส่งข่าวสารเพียงพอมากเท่าไร พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมมากขึ้น แต่ถ้าหากว่าการส่งข่าวสารไม่เพียงพอ พวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การโดยรวมน้อยลง

3. วิธีการจูงใจบุคลากร ถ้าหากว่าสมาชิกขององค์การมองการจูงใจขององค์การในทางที่ดี พวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การ ถ้าหากว่าการจูงใจขององค์การถูกมองในทางไม่ดี พวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การน้อย

4. วิธีการตัดสินใจ สมาชิกขององค์การรู้สึกว่าการกระทำของพวกเขาและบุคคลอื่นมีต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ดี พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ ถ้าหากว่าพฤติกรรมของพวกเขามีต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ไม่ดี จะมีความพึงพอใจในบรรยากาศน้อย

5. เทคโนโลยีและทรัพยากร ถ้าหากสมาชิกพิจารณาว่าวัสดุและอุปกรณ์ขององค์การมีความทันสมัยและถูกบำรุงรักษาอย่างดี ทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พวกเขาจะมีความพึงพอใจมากกว่า ในกรณีที่รู้สึกวัสดุและอุปกรณ์เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา

6. อิทธิพลจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สมาชิกขององค์การมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การมากกว่า ถ้าหากมีอิทธิพลบางอย่างต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายในแผนงานของพวกเขา และสมาชิกขององค์การจะมีความพึงพอใจบรรยากาศน้อย ถ้าพวกเขารู้สึกว่าพวกเขาไม่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลที่บังคับบัญชาพวกเขาอยู่

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 185) กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นอย่างมาก เช่น มีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอด แนะนำ การสั่งงาน ด้วยความเป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การปฏิบัติตัวเข้ากับสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี แล้วกระทำตัวให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมเมืองและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่างเหมาะสม ทำให้บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น

3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติ โดยการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตนหรือญาติพี่น้อง เพราะจะทำให้เสียระบบการบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจ

4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานของบุคลากร โดยสมาชิกขององค์การจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความเห็นใจ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี จะทำให้การทำงานราบรื่น

6. การติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยปกตินิยมใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาสั่งการใดๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบ และถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่างๆ

8. การควบคุม เป็นมาตรการทางด้านการบริหารเพื่อสอดคล้องดูแลความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ พร้อมกับการสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น

9. การให้รางวัล เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้มีกำลังใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหาการพิจารณาการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับเสริมสร้างความรัก ความสามัคคี โดยใช้วิธีการต่อรอง และการเจรจาแบบสันติวิธี

ชไนเดอร์ (Schneider. 1990: 303-307) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยบรรยากาศขององค์การโดยการรวบรวมเจ้าของแนวคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. ตามแนวคิดของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ซึ่งเป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน และเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ว่า  $B = f(P, E)$  ซึ่งอธิบายได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมในหน่วยงานหรือองค์การ (E)

2. ตามแนวคิดของคอร์เนลล์ (Cornell) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่าเป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ

2.1 ขวัญของครู

2.2 ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู

2.3 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ

2.4 การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู

2.5 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

ทาจิอูริ และคณะ (Tagiuri; et al. 1968: 11-32) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การทั้งหมดที่มีอยู่ภายในอาคารและภายในองค์การ โดยลักษณะสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในองค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านนิเวศวิทยา (Ecology) หมายถึง องค์ประกอบทางด้านกายภาพที่มีอยู่ในองค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ขนาดของห้อง อายุ และลักษณะของอาคาร รวมถึงเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานภายในองค์การ

2. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม (Milieu) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่และเกิดขึ้นในองค์การและมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ในองค์การ ได้แก่ ลักษณะของแต่ละบุคคล แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ขวัญและกำลังใจ บุคลิกภาพของบุคลากรการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกลุ่มเพื่อน

3. องค์ประกอบด้านระบบทางสังคม (Social System) หมายถึง ระบบการจัดการองค์การ โครงสร้างของการบริหารองค์การ การบริหารองค์การ รูปแบบการสื่อสาร การตัดสินใจ และโครงการฝึกอบรม

4. องค์ประกอบด้านประเพณีวัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ปทัศฐาน และเจตคติที่เป็นคุณลักษณะของบุคคลในองค์การ องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน จะมีความสัมพันธ์ทั้งภายในหรือระหว่างทั้ง 4 ด้าน จะทำให้เกิดบรรยากาศขึ้นภายในองค์การ อิทธิพลของผู้บริหารมีผล

โดยตรงต่อการควบคุมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ภรณ์ กীরติบุตร(2549: 42) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีผลทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ 2 ประเด็น คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่าบรรยากาศที่มีการบริหารหรือกัน มีความเปิดเผย และมุ่งเอาใจใส่ที่บุคลากรมีความสัมพันธ์กับเจตคติที่ดีเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงานเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อบุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์การและผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบเผด็จการซึ่งรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบน และพฤติกรรมของบุคลากรถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นแบบแผน ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ แต่ยังมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำ และเจตคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงข้ามบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้อง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อกันอันดีระหว่างบุคลากร มักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง

สรุปได้ว่า ปัจจัยบรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพราะบรรยากาศขององค์การที่ดีสามารถสร้างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถช่วยให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้โดยการสร้างบรรยากาศขององค์การที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น และจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เป็นปัจจัยบรรยากาศขององค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมกับสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ สเตียร์ส (Steers. 1977: 104-109) กับลิทวิน และสตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 2002: 65) และได้สังเคราะห์ปัจจัยบรรยากาศขององค์การออกเป็น 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านนโยบายการบริหาร 3) ด้านสภาพแวดล้อม 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน

## แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารต้องมีการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศกันอย่างแพร่หลายจนอาจกล่าวได้ว่าข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารยุคใหม่ ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงจัดเป็นทรัพยากรสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในองค์การ จากความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงได้กำหนดกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทยไว้ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. 2545: 17) นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาประเทศไปสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. การลงทุนในการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญ
2. การส่งเสริมให้มีนวัตกรรมในระบบเศรษฐกิจและสังคม
3. การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและส่งเสริมอุตสาหกรรมสารสนเทศ

กรอบนโยบายนี้ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. 2545: 18-19) มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายในการเลื่อนสถานภาพของประเทศไทยจากประเทศในกลุ่มผู้ตามที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic Adopters) อันดับต้นๆ ไปสู่ประเทศในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพความเป็นผู้นำ (Potential Leaders) อันดับต้นๆ โดยใช้ดัชนีผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยีของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติเป็นเครื่องประเมินวัด ในรอบครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาได้มีพลวัตทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเนื่องมาจากกระแสโลกอันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปิดเสรีการค้าและการลงทุน แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากแรงผลักดันภายในประเทศเอง ทั้งนี้ครอบคลุมกิจกรรมในระดับและขนาดต่างๆ กัน ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงโครงการของภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับชาติและระดับองค์การ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นใช้

2. เพิ่มจำนวนแรงงานความรู้ของประเทศไทยจากประมาณร้อยละ 12 ของแรงงานทั้งหมดให้เป็นร้อยละ 30 ซึ่งเท่ากับค่าเฉลี่ยของแรงงานความรู้ของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วใน พ.ศ. 2544 ตามสถิติขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ

3. พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเพิ่มสัดส่วนของมูลค่าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานให้มีมูลค่าถึงร้อยละ 50 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

อนึ่งนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในส่วนของการศึกษาไว้ (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. 2545: 47-48) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นการเน้นหนักในการจัดหา จัดสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ และอุปกรณ์เกี่ยวเนื่องกับการศึกษาและการเรียนรู้ รวมถึงวิชาการ ความรู้สารสนเทศต่างๆ และผู้สอนอันจะมีส่วนในการจัดการและการบริหารการศึกษา และการฝึกอบรมทั้งวิชาการและทักษะ เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทยให้เป็นประชากรกำลังคนและกำลังแรงงานที่มีคุณภาพและสมบูรณ์สามารถสร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศที่พัฒนาแล้วได้โดยเร็ว และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้นจะต้องลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสในการเรียนรู้ของประชากรไทย อันสืบเนื่องมาจากสถานภาพของสถาบันการศึกษา หลักสูตรวิชาการ ภูมิประเทศ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมตลอดจนความรู้และสารสนเทศลงให้มากที่สุดซึ่งจะส่งผลให้เกิดการยกระดับภูมิปัญญาและคุณภาพกับปริมาณความรู้ของประชากรไทยโดยทั่วไปให้สูงขึ้นโดยลำดับ เพื่อให้เป็นขุมพลังในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน

#### ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 538) ได้นิยามความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง การจัดเก็บในกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศในขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2535 (2535: 47) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอที (Information Technology, IT) หมายถึง ความรู้ในการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการดำเนินงานใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ (Computer Hardware) คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ (Computer Software) การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และการนำเสนอข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษาการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพของประชากรในสังคม เช่นเดียวกับ ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544: 1) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง วิธีการสืบค้น ข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งจัดเก็บไว้ตามกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศหรือสารสนเทศต่างๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยงด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ การสื่อสารคมนาคม และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้

สุชาติ กิระนันท์ (2544: 3) ให้ความหมายเทคโนโลยีว่า ความหมายอย่างแคบ หมายถึง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล คั้น คั่น ส่งและรับ หรือเชื่อมโยงข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการที่กล่าวมา เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และคั่นคั่นข้อมูล เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสาร โทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบต่างๆ ที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ เช่น ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร เป็นต้น ยังครอบคลุมระบบและกระบวนการต่างๆ ที่เข้ามาจัดการให้อุปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำงานตามที่ใช้ต้องการ เช่น โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ส่วนในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการสร้างจัดเก็บและสื่อสารสารสนเทศ

โดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การประมวลผล การจัดการ การจัดเก็บ การเรียกใช้ การแลกเปลี่ยน และเผยแพร่สารสนเทศด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของภาพ เสียง ตัวอักษร หรือภาพเคลื่อนไหว มีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

### องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ (ศิริวรรณ ฝ่องภิรมย์. 2546: 44-57)

1. ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบขึ้นด้วยส่วนฮาร์ดแวร์ (Hardware) และส่วนซอฟต์แวร์ (Software) โดยฮาร์ดแวร์ คือ ส่วนของอุปกรณ์ต่างๆ ในระบบคอมพิวเตอร์ เช่น รับข้อมูล (Input Devices) หน่วยความจำหรือหน่วยจัดเก็บข้อมูล (Storage Unit) หน่วยประมวลผล (Processing Unit) หน่วยแสดงผล (Output Devices) เป็นต้น ส่วนซอฟต์แวร์นั้นแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ ซอฟต์แวร์ระบบ (System Software) และซอฟต์แวร์งานประยุกต์ (Application Software)

2. ระบบการจัดการข้อมูล เป็นการทำงานเพื่อสร้างสารสนเทศ โดยมีการนำมาเป็นฐานข้อมูล และมีระบบการจัดการฐานข้อมูล ซึ่งหมายถึง ระบบที่จะจัดระเบียบข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสมสืบค้นข้อมูลได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษาข้อมูล รวมทั้งการนำเอาข้อมูลไปใช้สร้างสารสนเทศหรือความรู้ และจัดการกับสารสนเทศ

3. ระบบการสื่อสารข้อมูล เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสารได้ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลต่างๆ ที่สามารถเชื่อมโยงระบบต่างๆ เหล่านี้ได้ทั่วโลก ทำให้สามารถส่งข้อมูลภาพและเสียงจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้ในเวลาอันรวดเร็ว

## ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

วชิราพร พุ่มบานเย็น (2545: 48) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในหลายๆ ด้าน ดังนี้

1. การศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การค้นคว้าข้อมูลทางด้านการศึกษาง่ายขึ้น และกว้างขวางไร้ขีดจำกัด ผู้เรียนมีความสะดวกมากขึ้นในการค้นคว้าวิจัย
2. การดำเนินชีวิตประจำวัน ทำให้มีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากขึ้น กิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันก็สามารถทำได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน หรือใช้เวลาน้อยลง
3. การดำเนินธุรกิจ จะทำให้มีการแข่งขันกันระหว่างธุรกิจมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์การเพื่อให้ทันกับข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ส่งประโยชน์ให้ประเทศชาติมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. อัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะการติดต่อสื่อสารที่เจริญก้าวหน้า และทันสมัยในปัจจุบันจึงทำให้โลกของเราเป็นโลกไร้พรมแดน
5. ระบบการทำงาน เพราะจะต้องมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น และงานบางอย่างที่มนุษย์ไม่สามารถทำได้ก็มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาทำงานแทน

กมลชนก ไยปางแก้ว (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศว่าก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ มากมาย ดังนี้

1. ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้โทรศัพท์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต (Internet)
2. ช่วยในการจัดระบบข่าวสารจำนวนมหาศาลซึ่งผลิตออกมาในแต่ละวัน
3. ช่วยให้เก็บสารสนเทศไว้ในรูปที่สามารถเรียกใช้ได้ครั้งแล้วครั้งเล่าอย่างสะดวก
4. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารสนเทศ เช่น ช่วยนักวิทยาศาสตร์ และ/หรือ วิศวกร ในการคำนวณตัวเลขที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยมือ
5. สามารถจัดระบบอัตโนมัติเพื่อการเก็บเรียกใช้และประมวลผลสารสนเทศ
6. สามารถจำลองแบบระบบ การวางแผน และทำนายเพื่อทดลองกับสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น
7. อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศดีกว่าสมัยก่อน ทำให้ผู้ใช้สารสนเทศมีทางเลือกที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพกว่า และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ดีกว่า
8. ช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น จากการมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และพิจารณาทางเลือกภายใต้เงื่อนไขต่างๆ
9. ลดค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ประหยัดเวลาการทำงาน หรือลดค่าใช้จ่ายในการทำงานลง

10. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยมีการค้นคว้าผ่านระบบเครือข่าย เพิ่มโอกาสให้นักศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากสถานที่อื่น เป็นการฝึกให้รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

11. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในด้านความเที่ยงตรง ความรวดเร็วในความต้องการใช้ข้อมูล ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

12. ช่วยในการรีอับระบบ (Reengineering) และพัฒนาระบบสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ การปรับระบบ และพัฒนาระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ประสงค์ ปรานีตพลกรัง และคณะ (2543: 13) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคนหรือข้อมูลที่สัมพันธ์กับข้อมูลเพื่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยการนำมาใช้งาน 4 ระดับ ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง
2. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติและการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง
3. ระบบสารสนเทศในระดับปฏิบัติการและควบคุม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่างจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประเมินผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมานำเสนอต่อผู้บริหาร

#### ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

เดวิส และโอลสัน (Davis; & Olson. 1985: 200) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการไว้ว่า เป็นการประสานงานกันระหว่างระบบเครื่องจักรกลและคน เป็นการจัดหาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการ การบริหารจัดการ และการตัดสินใจให้สอดคล้องกับหน้าที่ขององค์กร โดยใช้เครื่องฮาร์ดแวร์ (Computer Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) การทำงานด้วยมือ (Manual Procedure) รูปแบบการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม ฐานข้อมูล (Database) และการตัดสินใจ

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2540: 2-3) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการว่าเป็นระบบที่รวมผู้ใช้งานและเครื่องมือเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีความมุ่งหมายเพื่อการจัดการสารสนเทศสำหรับสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจภายในองค์กร โดยที่ระบบจะใช้ประโยชน์จาก

คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) กระบวนการที่ทำด้วยมือ ตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ รวมทั้งฐานข้อมูล เช่นเดียวกับ ทิพย์วรรณ อู่ทรัพย์ (2544: 20) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร หมายถึง ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลให้เกิดเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการและการตัดสินใจของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศและนำสารสนเทศนั้นใช้ในการตัดสินใจ และยังอาจให้ความหมายได้อีกว่า ระบบสารสนเทศเป็นวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจึงมีความแตกต่างกันตามความต้องการในแต่ละองค์การ

### องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

สฤณีพงษ์ ลิ้มปิยะเรียว (2546: 27-31) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แหล่งและรูปแบบของข้อมูล (Sources and Format) ข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับระบบสารสนเทศ เพราะหากไม่มีข้อมูลก็จะมีสารสนเทศ เนื่องจากสารสนเทศก็คือข้อมูลแต่เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลมาแล้ว จนกระทั่งเปลี่ยนมาอยู่ในลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

1.1 โดยทั่วไปสามารถจำแนกแหล่งของข้อมูลออกได้เป็น 2 แหล่ง คือ แหล่งปฐมภูมิ (Primary Sources) และแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources)

1.1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ หมายถึง แหล่งที่เป็นต้นกำเนิดของข้อมูลนั้นๆ การได้ข้อมูลมาจากแหล่งปฐมภูมิในทางทฤษฎีจึงถือว่ามีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ในทางการบริหาร การศึกษาตัวอย่างของแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ โรงเรียน ชั้นเรียน ครู นักเรียน เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าต้องการข้อมูลอะไรเป็นสำคัญ

1.1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ หมายถึง แหล่งซึ่งเป็นศูนย์รวมของข้อมูลที่ได้ผ่านการเก็บรวบรวมมาแล้วอีกต่อหนึ่ง เช่น รายงานประจำปี สรุปรายบรรยาย เรื่องย่อ สารสังเขป หนังสือพิมพ์ วารสาร เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลนี้ในทางทฤษฎีถือว่ามีความน่าเชื่อถือน้อยกว่า แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ระดับหนึ่ง ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมินี้ ผู้ใช้ควรจะต้องใช้ข้อมูลด้วยการพินิจพิจารณาและระมัดระวัง ในทางการบริหาร การศึกษาตัวอย่างแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลของโรงเรียนที่รวบรวมไว้ ณ กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

1.2 ส่วนรูปแบบของข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร เทปบันทึกเสียง ภาพถ่ายวิดีโอทัศน์ หรือข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งรูปแบบของข้อมูลเหล่านี้ อาจมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของข้อมูลด้วยเช่นกัน เช่น หากต้องการประมวลผลข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ แต่มีข้อมูลอยู่ในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องมาแล้ว จำเป็นจะต้องมีการบันทึกข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่ระบบใหม่ก่อน จึงจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้งานได้ แต่หากไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบันทึกข้อมูลและเกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการบันทึกก็อาจกลายเป็นข้อมูลที่มีความผิดพลาดสูงและไม่สามารถนำไปใช้งานได้ เป็นต้น การสำรองข้อมูลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

2. บุคลากร (Personal) บุคลากรในระบบสารสนเทศสามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มหน้าที่ใหญ่ๆ คือ

2.1 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริการ เช่น นักสารสนเทศบรรณารักษ์ นักโสตศึกษา เป็นต้น

2.2 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น นักวิเคราะห์ระบบ นักออกแบบระบบงาน นักเขียนโปรแกรม หรือโปรแกรมเมอร์ เป็นต้น

2.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตและการเผยแพร่สารสนเทศ เช่น นักประชาสัมพันธ์ บุคลากรบันทึกข้อมูล เป็นต้น

3. เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ (Hardware) สำหรับระบบสารสนเทศในยุคปัจจุบัน เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ มักจะถูกหมายถึงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเนอร์ (Scanner) เครื่องส่งโทรสาร เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงระบบโทรคมนาคมและสื่อสารต่างๆ เช่น โทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. กระบวนการจัดการสารสนเทศ (Information Management Processes) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือสูง โดยเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล และการเผยแพร่สารสนเทศ

5. กระบวนการบริหารงานสารสนเทศ (Information Services Administration) เป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย การจัดบุคลากร การแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบ การงบประมาณ และการดำเนินการ รวมไปถึงการประมวลผล และอื่นๆ ในเชิงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศและการใช้สารสนเทศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การและใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด

6. ผู้ใช้ (Users) จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบสารสนเทศ หากไม่มีผู้ใช้ระบบสารสนเทศที่จัดสร้างขึ้นก็ไม่สมบูรณ์ ผู้ใช้ในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษาไม่ได้มีความหมายแต่เฉพาะผู้บริหารในระดับต่างๆ ซึ่งจะต้องใช้ระบบสารสนเทศนี้โดยตรงเท่านั้น แต่ผู้ใช้งานหมายถึงบุคลากรทุกคนที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ เช่น บุคลากรบันทึกข้อมูลซึ่งทำหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ครูอาจารย์ต่างๆ ที่อาจจะต้องสืบค้นสารสนเทศไปใช้งานประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

อริปไตย คลีสุนทร (2540: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้กับสถาบันการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ผู้สอน ที่สามารถพัฒนาคุณภาพการสอนโดยค้นหาหรือเรียกข้อมูลบทเรียน หรือแนวคิดในสาขาที่สอนจากสถาบันอื่นจัดทำไว้ให้ใช้ได้ หรือในทางกลับกัน ครูอาจารย์อาจสรุปแนวคิดจัดทำบทเรียนแล้วนำขึ้นสู่ระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อเผยแพร่ให้กับผู้สนใจได้ใช้ข้อมูลเหล่านั้นได้

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนิสิตนักศึกษา สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนจากอาจารย์จากสถาบันอื่นได้ รวมถึงการทบทวนบทเรียนจากอาจารย์ที่นำวิชาที่สอนขึ้นไว้ในระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ นิสิตนักศึกษาได้ศึกษาเรียนรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่างสถาบันได้

3. ประโยชน์จากการใช้ข้อมูล การบริหารข้อมูลบุคลากรอื่นๆ สามารถโอนถ่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลนักศึกษาเพื่อให้อาจารย์ได้ติดตามดูแลได้ทั่วถึง

4. ประโยชน์จากงานวิเคราะห์/วิจัย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาอ้างอิงหรือนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้า

5. ประโยชน์จากการประมวลผลหรือการทำงานโดยใช้เครื่องอื่น หากการทำงานบางงานประสบปัญหาเรื่องความสามารถของเครื่องมีศักยภาพไม่เพียงพอ ผู้ใช้อาจขอใช้เครื่องที่มีศักยภาพสูงกว่าทำงานให้ได้ หากผู้ใช้ได้รับอนุญาตหรือการประมวลผลที่ซับซ้อนยุ่งยากมากๆ อาจร้องขอให้ศูนย์หรือสาขาที่มีความสามารถสูงดำเนินการให้แล้วส่งกลับมายังผู้ร้องขอได้ทางอินเทอร์เน็ต

6. ประโยชน์จากการเล่นเกมเพื่อลับสมองทางอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันมีการเปิดให้เล่นเกมทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้เล่นอินเทอร์เน็ตได้ฝึกสมองและคลายความเครียดได้แต่ต้องอยู่ในกรอบที่พอดี

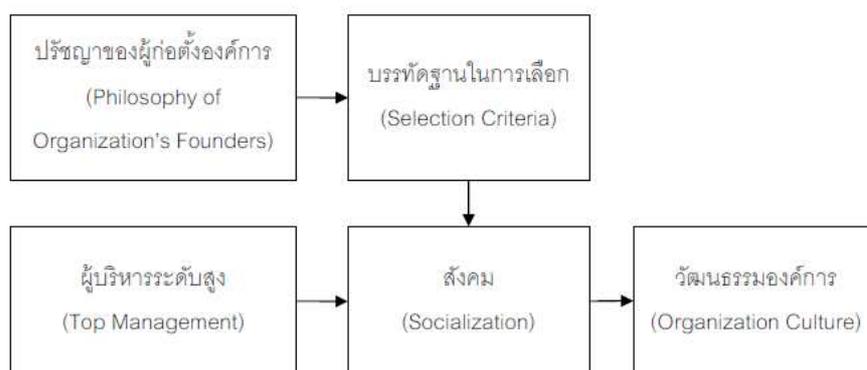
7. ประโยชน์จากการศึกษางานด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายทางระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ได้

ดังที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดจากหลายๆ แนวคิดที่กล่าวมา และกำหนดปัจจัยด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ หมายถึง การที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร มาใช้ในการบริหารงานภายในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร แต่องค์กรการจะไม่สามารถอยู่ อย่างโดดเดี่ยวได้ แต่จะต้องมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศซึ่งกันและกัน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organisational Culture) เริ่มมีการศึกษาช่วงทศวรรษที่ 19 เกิดจากปรัชญาของผู้ก่อตั้งองค์กร (Philosophy of Organization's Founders) โดยมีการวางแผนปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร จากนั้นก็สร้างบรรทัดฐานในการคัดเลือกซึ่งครอบคลุมการสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานกับสังคม และการพิจารณาเกี่ยวกับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเข้ามาควบคุม วางแผน และกำหนดนโยบายหลักขององค์กร รวมทั้งวิธีการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: Robbins (1996: 695; อ้างถึงใน ธยาน์ อมรสิงห์. 2549: 44)

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

แซท (Sathe. 1985: 10-12) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ความคิดส่วนบุคคลของบุคลากร ซึ่งอยู่ร่วมกันในองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ มีต่อสิ่งรอบตัว ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร แบบแผนนี้เกิดมาจากการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานว่าสิ่งใดถูก

สิ่งใดผิด สิ่งใดควรทำหรือสิ่งใดไม่ควรทำ เช่นเดียวกับ ปาร์กเกอร์ (Parker. 2000: 125) ที่ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของการกระทำทั้งที่โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ภายใต้ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่สืบเนื่องมาจากอดีต

คาเมรอน และควินน์ (Cameron; & Quinn. 1999: 71-92) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวัง และความทรงจำร่วมกัน ซึ่งมีผลต่อการกำหนดคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิก รวมไปถึงการกำหนดบรรทัดฐานทางสังคมที่ไม่มีลายลักษณ์อักษรถึงวิธีการดำเนินงานภายในองค์กร

พิภพ วังเงิน (2547: 132) ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง มรรคผลที่เกิดจากแนวความคิด เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำจนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์กรได้ร่วมกันสร้างขึ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยาสังคม และจะส่งผลในลักษณะร่วมกันเพราะได้หล่อหลอมผสมผสานเข้าด้วยกันจนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์กร เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคล อันประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคลนั้นผสมผสานเข้าด้วยกันจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุคคล

จากตำราและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในด้านต่างๆ ไว้ สรุปรวมได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนพฤติกรรมของบุคลากรที่ยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยมาจากความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ และองค์กรมีความคาดหวังจากปฏิบัติในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรให้มีลักษณะเฉพาะ จนเป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป

### **ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร**

เฮลลริเกิล และคณะ (Hellriegel; et al. 1995: 479) อธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ในประเด็นต่อไปนี้คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์กรภายใต้ปรัชญาและค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในองค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมและควบคุมสมาชิกในองค์กรให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนาขององค์กร
3. วัฒนธรรมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

4. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้ส่งผลถึงลักษณะเด่นๆ และค่านิยมหลักขององค์การ ถ้าหากยังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมากก็จะทำให้สมาชิกได้รับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัติขององค์การ รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการได้ศึกษาและให้ความหมายขององค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

ดีล และเคนเนดี (Deal; & Kennedy. 1982: 107-108) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 5 ประการ คือ

1. ค่านิยม (Values) เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ เป็นหลักปรัชญาที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่ควรแสดงออกและการปฏิบัติประจำวันแก่บุคลากรในองค์การทั้งหมด ค่านิยมจึงเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การให้คุณค่ายอมรับยึดถือ เป็นยึดถือเป็นแนวทางการใช้ชีวิตในองค์การ โดยทั่วไปมักถูกระบุไว้ในคำขวัญขององค์การ

2. วีรบุรุษ (Heroes) คือบุคคลที่เป็นผู้นำภายในองค์การและมีอิทธิพลต่ออาการกำหนดพฤติกรรม วิธีการ และขั้นตอนทำงานในแต่ละวัน มักเป็นผู้สะท้อนค่านิยมทางวัฒนธรรมและเป็นแบบอย่างให้บุคลากรอื่นเห็นและทำตามอย่างแพร่หลายภายในองค์การ

3. พิธีการและพิธีกรรม (The Rites and Rituals) เป็นรูปแบบและระบบที่วางไว้แสดงให้บุคลากรในองค์การเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง องค์การแต่ละองค์การจะมีพิธีการประเพณีเฉพาะที่บุคลากรในองค์การยึดถือและปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเลี้ยงอำลาผู้ที่เกษียณอายุ การทำพิธีการกล่าวสดุดี การยกย่องบุคลากรดีเด่น การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้บริหารต่อองค์การ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์การหลายแห่งและหลายชนชาติยึดถือและสืบทอดต่อกันมาอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผน

4. องค์ประกอบของวัฒนธรรม (The Elements of Culture) เป็นสิ่งที่กำหนดว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยองค์ประกอบในด้านสภาพแวดล้อมขององค์การมีการหลอหลอมวัฒนธรรมองค์การมากที่สุด หากสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (The Culture Network) เป็นช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญภายในองค์การ โดยจะเป็นผู้นำสารค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่างๆ และบุคลากรในองค์การ ซึ่งมักจะรับรู้ร่วมกันทั่วองค์การและระหว่างรุ่นของบุคลากรที่ต่อเนื่องกัน

วากเนอร์ และโฮลเลนเบค (Wagner; & Hollenbeck. 1992; อ้างถึงใน ธยาน์ อมรสิงห์. 2549: 53-54) ได้แบ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. ประเพณี (Ceremonies) เหตุการณ์พิธีที่เกิดขึ้นบ่อยและต่อเนื่อง เพื่อเป็นแนวทางและค่านิยมเรื่องราว (Stories) เหตุการณ์ที่ผ่านมาที่บุคลากรใช้เป็นเครื่องเตือน วิญญาณ (Heroes) ผู้สร้างค่านิยมของวัฒนธรรมองค์การ และใช้เป็นแบบอย่างของสมาชิกอื่นในองค์การ
2. สัญลักษณ์ (Symbols) วัตถุการกระทำหรือเหตุการณ์ที่บุคลากรกำหนดความหมายพิเศษ
3. ภาษา (Language) ระบบของสัญลักษณ์ร่วมกันที่สมาชิกในองค์การใช้ร่วมและเข้าใจตรงกัน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐานที่มีความแตกต่างเพื่อบอกให้ทราบว่าองค์การนั้นๆ เป็นองค์การที่ทำอะไร ในทิศทางใด แต่ละองค์การมีพฤติกรรม การแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างกัน

#### กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (Cooke; & Lafferty, 1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมในการทำงานโดยมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การเป็นหลักยึดถือความสัมพันธ์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ และมีกิจกรรมส่วนรวมที่ต้องทำเป็นทีม
2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (Passive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลผู้ปฏิบัติให้คล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร ยึดหลักอาวุโส ทำงานแบบต่างคนต่างทำ และทำเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น เน้นสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะป้องกันตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (Aggressive-Defensive Styles) หมายถึง องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะมุ่งเน้นงานและความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจการแข่งขัน ซึ่งดีซึ่งเด่น ต่อต้านซึ่งกันและกัน ขาดการวางแผนในการทำงานล่วงหน้า จึงแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเมื่องานเกิดวิกฤต โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการ

ต่อรอง บุคลากรจะต้องการการยอมรับและยึดติดกับตำแหน่ง และบุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังตามแบบแผนที่เคยปฏิบัติเดิม

กรอบแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ ฮอฟสตีด (Hofstede, 1991: 11) ได้ศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติภายใต้โครงการ “Hermes” โดยสำรวจบุคลากรจำนวน 116,000 คน ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง จาก 50 ประเทศ พบว่า วัฒนธรรมของแต่ละชาติเป็นเครื่องแสดงรูปแบบทั่วไปของความเชื่อและค่านิยมต่างๆ ของประชาชนในชาตินั้นๆ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) วัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้ สมาชิกขององค์การมีการคาดหวังและยอมรับว่าอำนาจของบุคคลในองค์การนั้นมีความไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย เชื่อว่าลำดับชั้นในองค์การ หมายถึง ความเท่าเทียมของบทบาทที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อความสะดวกในการบริหารและการกระจายอำนาจ อัตราส่วนของความแตกต่างของเงินเดือนระหว่างฝ่ายบริหารระดับสูงสุดและระดับต่ำสุดมีน้อย ซึ่งผู้บังคับบัญชาในอุดมคติ คือ ผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย แต่วัฒนธรรมองค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก เชื่อว่าลำดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การสะท้อนการดำรงอยู่ของความไม่เท่าเทียมระหว่างผู้มีอำนาจหน้าที่และมีอิทธิพลกับผู้ที่ไม่มี มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับบุคคลเพียงไม่กี่คน ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าตนเองถูกสั่งว่าต้องทำอะไร ซึ่งผู้บังคับบัญชาในอุดมคติ คือ ผู้เผด็จการมีเมตตาหรือเป็นพ่อที่ดี

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะกลุ่มนิยมและปัจเจกชน (Individualism and Collectivism) วัฒนธรรมองค์การลักษณะกลุ่มนิยม (Individualism) จะดำรงอยู่ในกลุ่มผู้คนตั้งแต่แรกเกิดเป็นต้นไป ถูกบูรณาการไปสู่ความสามัคคีภายในกลุ่ม ซึ่งจะปกป้องอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงอายุขัย เพื่อแลกกับความจงรักภักดี มีเป้าหมายในการทำงาน คือ การมีโอกาสให้หรือเรียนรู้ทักษะใหม่ การมีเงื่อนไข สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ กลุ่มนิยมจะมีความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเชิงคุณธรรมคล้ายครอบครัว เป็นการรวมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มมีความสำคัญมากกว่างาน สำหรับวัฒนธรรมองค์การลักษณะกลุ่มปัจเจกชน (Collectivism) มีความผูกพันระหว่างปัจเจกชนเป็นแบบหลวมๆ ทุกคนได้คาดหวังให้ดูแลตนเองและครอบครัว มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ทำงานโดยให้เหลือเวลาพักผ่อนที่เพียงพอสำหรับชีวิตส่วนตัวและครอบครัว การมีเสรีภาพในการเลือกทำงานด้วยตนเอง และการมีความรู้สึกทำทนายในการทำงาน ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเป็นความสัมพันธ์ตามสัญญาจ้างบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การจ้างงานและการตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของทักษะและ

กฎระเบียบเท่านั้น การจัดการเป็นการจัดการเชิงปัจเจกบุคคลและความสำเร็จของงานมีความสำคัญมากกว่าความสัมพันธ์

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะความเป็นหญิงและความเป็นชาย (Masculinity and Femininity) วัฒนธรรมองค์การที่มีสังคมของวัฒนธรรมแบบความเป็นหญิง (Femininity) บุคลากรที่ทำงานในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ความร่วมมือประสานงานที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่านิยมที่ยึดถือว่าชีวิตเป็นสิ่งสำคัญที่พึงปรารถนาต่อตนเองและครอบครัว เน้นความมั่นคงในการทำงาน มองการทำงานเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิต มีความเสมอภาค ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี การจัดการความขัดแย้งการเจรจาต่อรองและการประนีประนอม สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่มีสังคมความเป็นชาย (Masculinity) บุคลากรจะให้ความสำคัญกับเรื่องการมีโอกาสในการได้รับผลประโยชน์ การยอมรับนับถือเมื่อทำงานประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และความท้าทายในการทำงาน ยึดถือว่าการมีชีวิตอยู่เพื่องาน ผู้บังคับบัญชาได้รับความคาดหวังต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจ และมีความแน่วแน่ เน้นความยุติธรรม ความสมเหตุสมผล และการได้รับการปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน การแข่งขันระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผลการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาความขัดแย้งใช้แนวทางการจัดการแบบเด็ดขาด

4. วัฒนธรรมองค์การลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) จะมีลักษณะที่บุคลากรในองค์การพยายามหลีกเลี่ยงความรู้สึกบีบคั้นต่อสิ่งที่คลุมเครือและไม่แน่นอน โดยยึดมั่นบนบรรทัดฐานของสังคม พิธีกรรม และแบบแผนปฏิบัติตามบุคลากรในองค์การ เชื่อว่าความไม่แน่นอนเป็นเรื่องปกติในชีวิต มีความเครียดและกังวลต่ำ ไม่แสดงความก้าวร้าว และไม่แสดงอารมณ์ มีความรู้สึกสบายๆ กับสถานการณ์ที่คลุมเครือ องค์การไม่ควรมีกฎระเบียบที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เวลาคือกรอบกว้างๆ ในการทำงาน กำหนดการทำงานเฉพาะในยามที่จำเป็นเท่านั้น ความแม่นยำและความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ฝึกฝน มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ผิดปกติ การจูงใจเกิดโดยความต้องการในความสำเร็จและการได้รับการนับถือ หรือการเป็นเจ้าขององค์การที่มีวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงไม่แน่นอนสูง บุคลากรในองค์การจะเชื่อว่าความไม่แน่นอนเป็นสิ่งคุกคามในการดำรงชีวิต มนุษย์จำเป็นต้องต่อสู้ มีความเครียดและความกังวลสูง ความก้าวร้าวและการแสดงออกทางอารมณ์ อาจเหมาะสมในบางเวลาและบางสถานที่ ยอมรับความเสี่ยงที่มีความคุ้นเคย การกลัวความเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่ไม่สามารถคาดเดา มนุษย์มีความต้องการกฎระเบียบแม้ว่าอาจไม่มีผลในทางตรง แต่เวลามีค่า มีความรู้สึกว่าต้องการทำงานหนักและภารกิจอยู่ตลอดเวลา ความแม่นยำและความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งที่จำเป็น การจูงใจเกิดโดยความต้องการความมั่นคงและการได้รับการนับถือ หรือการเป็นเจ้าของของความไม่แน่นอนจึงมีความจำเป็นสำหรับมนุษย์

5. วัฒนธรรมองค์การลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาวและการเน้นระยะสั้น (Long-term Orientation and Short-term Orientation) วัฒนธรรมองค์การลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว (Long-term Orientation) เป็นการส่งเสริมคุณธรรมที่มุ่งหวังรางวัลในอนาคต โดยเฉพาะความประหยัด และความก้าวหน้า สังคมที่มีวัฒนธรรมการเน้นระยะยาว มีสมรรถภาพและมุ่งมั่นถึงความแปรผันในอนาคต การสร้างอนาคตเป็นการกำหนดเป้าหมายและแสวงหาแนวทางและยุทธศาสตร์กำหนดเป้าหมายที่มุ่งหวัง มีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าแก่ชีวิตและดำรงอยู่ การควบคุมตนเอง สำหรับวัฒนธรรมองค์การลักษณะการมุ่งเน้นระยะสั้น (Short-term Orientation) เน้นความสนุกสนานที่เป็นปัจจุบันและความเป็นกันเอง เป็นอิสระจากความกังวลในอดีตและความวิตกต่ออนาคต ในขณะเดียวกันก็แสวงหาความพึงพอใจในชีวิต ไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย และขาดความตระหนักถึงความเหมาะสมของพฤติกรรมปัจจุบันว่าจะส่งผลทางลบต่อเป้าหมายในอนาคตอย่างไร

กรอบแนวคิดของ คลัคโฮห์น และสตรอดท์เบ็ค (Cluckhohn; & Strodtbeck. 1961: 40-48) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบที่สำคัญเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1. ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Relationship to the Environment) ประเทศที่มีรากฐานความเชื่อที่ว่ามนุษย์เป็นผู้อยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม มักจะไม่นิยมกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ในทางตรงกันข้ามประเทศที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถดำรงอยู่อย่างสอดคล้องกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม จะกำหนดเป้าหมาย แต่ในทางปฏิบัติอาจมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายจากเดิม หรือหากไม่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ก็ไม่มีกำหนดบทลงโทษ ในขณะที่ประเทศที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมไว้ได้จะมีการกำหนดเป้าหมายกันอย่างกว้างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ

2. การให้ความสำคัญกับเวลา (Time Orientation) การให้ความสำคัญกับเวลาต่างกัน ได้แก่ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต ส่งผลให้ค่านิยมในแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน อาทิเช่น วัฒนธรรมตะวันตกมีความคิดเกี่ยวกับเวลาว่าเวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สามารถใช้แล้วหมดไป

3. ธรรมชาติของมนุษย์ (Nature of People) ลักษณะของธรรมชาติของคนที่แตกต่างกันนี้ ส่งผลให้เกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศที่มองในแง่ร้ายจะมีการนำแบบรวบอำนาจ ประเทศที่ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจจะนำแบบให้มีส่วนร่วม ในขณะที่ประเทศที่มองในลักษณะผสมผสานจะใช้วิธีการมีส่วนร่วม แต่จะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

4. การกำหนดแนวทางของกิจกรรม (Activity Orientations) การทำกิจกรรมนั้นบางวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการกระทำมุ่งเน้นความสำเร็จ จึงมีความคาดหวังในรางวัลที่จะได้รับ ในขณะที่บางประเทศให้ความสำคัญกับการดำรงอยู่ในปัจจุบันและในอีกลักษณะ คือ เน้นการควบคุมประชาชนจะต้องขนขวายตามความต้องการส่วนตน โดยการแยกตนเองออกจากสิ่งนั้นๆ

5. การมุ่งเน้นความรับผิดชอบ (Focus of Responsibility) วัฒนธรรมที่มีความเป็นปัจเจกชนสูง เช่น สหรัฐอเมริกา (USA) มีความเชื่อว่าคนเรามีความรับผิดชอบที่จะดูแลตน ในบางประเทศ เช่น มาเลเซีย (Malaysia) และอิสราเอล (Israel) จะให้ความสำคัญกับกลุ่ม เน้นความสอดคล้อง ความสามัคคี และความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ในขณะที่บางประเทศ เช่น อังกฤษ (England) ฝรั่งเศส (France) จะเชื่อในความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น กลุ่มในประเทศเหล่านี้จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีตำแหน่งหรือมีการปกครองที่ผูกขาดโดยหมู่คณะ โดยวัฒนธรรมด้านนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงาน วิธีการตัดสินใจ ระบบการให้รางวัล รูปแบบการสื่อสาร และกระบวนการคัดเลือกในองค์การ

6. ความคิดเกี่ยวกับพื้นที่ (Conception of Space) บางวัฒนธรรมจะเปิดเผยมาก และติดต่อธุรกิจในที่สาธารณะ ในขณะที่บางประเทศจะเน้นความเป็นส่วนตัวมาก และบางประเทศจะรวมทั้งสองลักษณะมีทั้งความเป็นส่วนตัวและส่วนรวม ซึ่งวัฒนธรรมด้านนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบงานและการติดต่อสื่อสาร

จากที่กล่าวมาสามารถแสดงความแตกต่างในแต่ละวัฒนธรรมตามกรอบการศึกษาของ คลัคฮอห์น และสตรอดท์เบ็ค (Kluckhohn; & Strodtbeck. 1961) ทั้ง 6 ปัจจัย ได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 กรอบการศึกษาวัฒนธรรมของคลัคฮอห์นและสตรอดท์เบ็ค (Kluckhohn and Strodtbeck)

ปัจจัยทางวัฒนธรรม	ความแตกต่างในแต่ละวัฒนธรรม		
1. ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม	ควบคุม	สอดคล้อง	อยู่ภายใต้
	สิ่งแวดล้อม	กลมกลืน	สิ่งแวดล้อม
2. การให้ความสำคัญต่อเวลา	อดีต	ปัจจุบัน	อนาคต
3. ธรรมชาติของมนุษย์	เป็นคนดี	ทั้งดีและไม่ดี	เป็นคนไม่ดี
4. การกำหนดแนวทางของกิจกรรม	ความเป็นอยู่	การควบคุม	การกระทำ
5. การมุ่งเน้นความรับผิดชอบ	บุคคล	กลุ่ม	ลำดับชั้น
6. ความคิดเกี่ยวกับพื้นที่	เป็นส่วนตัว	ผสมผสาน	สาธารณะ

ที่มา: Kluckhohn; & Strodtbeck. 1961

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้น มีอยู่หลายแนวความคิดเป็นจำนวนมาก แต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มบุคคล โดยเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม และเจตคติ ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ จนเป็นเอกลักษณ์

ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นหนึ่งต่อไป อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การถือเป็นปัจจัยตั้งต้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีสมมติฐานที่ว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง องค์การให้ความสำคัญของค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ คือ ความต้องการความสำเร็จ และไม่ตรีสัมพันธมิตร รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความรักกัน และมีลักษณะของการทำงานที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์การประสบผลสำเร็จกับการทำงาน

2. วัฒนธรรมลักษณะป้องกันเชิงรับ หรือวัฒนธรรมลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา หมายถึง องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร และลักษณะของผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลผู้ปฏิบัติ เน้นการคล้อยตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ยึดถือกฎระเบียบแบบแผน พึ่งพาผู้บริหาร และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ ยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บริหาร เน้นถึงสัมพันธ์ภาพกับบุคคลในลักษณะปกป้องตนเองและตั้งรับ เป็นแนวทางที่ทำให้มั่นคงและปลอดภัย และก้าวหน้าในการทำงาน

3. ลักษณะป้องกันเชิงรุก หมายถึง องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะผู้นำมุ่งเน้นงาน และเน้นความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นอำนาจ เห็นตรงกันข้าม แข่งขันชิงดีชิงเด่น และมุ่งการทำงานที่ต้องสมบูรณ์แบบ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2543: 28) ให้ความหมายของผู้นำ คือ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น โดยเฉพาะผู้นำทางบริหาร จะต้องเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด สอดคล้องกับ บังอร ศรีสุทธิกุล (2544: 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัด มีความเด็ดขาด มีวินัยใน

ตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชา และเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามสู่จุดหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การ ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ลิปแฮม (Lipham. 1964: 122) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วน ฟิดเลอร์ และเชเมอร์ส (Fiedler; & Chemers. 1974: 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ นอกจากนี้ เดจโนซกา (Dejnozka. 1983: 7-14) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่ม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถูกนำขึ้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เช่นเดียวกับ เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 2001: 99-115) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำที่จะให้ผู้นับตามประเพณีปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้นับตามสอดคล้องกับ เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1988: 86) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย ส่วน รอบบินส์ (Robbins. 1989: 302-303) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถใช้ศักยภาพของตนเองชักจูงหรือผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ด้วยความร่วมมือร่วมใจจนการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การนั้น

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีลักษณะความเป็นผู้นำนั้น สามารถเป็นไปได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละบุคคลมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน เช่น อำนาจ อิทธิพล ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ การฝึกอบรม เป็นต้น หรือแม้กระทั่งลักษณะการบริหารงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละคนได้สั่งสมกันมา

แบสส์ (Bass. 1990: 19-36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่างๆ ที่จำแนกได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ

4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม

5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อมจูงใจ หรือคล้อยสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม

8. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

9. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่างๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

10. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางทางการสื่อสารเพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

เกียมแมทเทียว (Giammatteo. 1981: 1-2) ชี้ให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ คือ

1. พลังที่อยู่ในตัวผู้นำ (Forces within the Leader) เป็นคุณลักษณะประจำของตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมาอยากเปิดเผยสามารถสังเกตเห็นได้

2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those Being Led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the Environment) เป็นพลังที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น นโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวต่างมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1988: 169-201) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้นั้นมี 3 ประการ คือ ตัวผู้นำเอง (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situations) ดังสมการต่อไปนี้

$$L = f (l \cdot f \cdot s)$$

L แทน Leadership คือ ภาวะผู้นำ

f แทน function คือ องค์ประกอบ

l	แทน leader	คือ ตัวผู้นำเอง
f	แทน followers	คือ ผู้ตาม
s	แทน situation	คือ สถานการณ์/สิ่งแวดล้อม

จากสมการดังกล่าว ซึ่งให้เห็นองค์ประกอบของพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย ลักษณะเหล่านี้จะหลอมรวมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว รวมทั้งเจตคติต่อตัวเอง ต่อคนอื่น และต่องานอาชีพ ส่วนตัวผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกันขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของตนเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม เป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้นๆ ดังนั้นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมระเบียบกฎหมายหรือลักษณะขององค์การหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เป็นต้น

### แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ (Styles of Leadership) จะทำให้ผู้นำทราบถึงพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบ ส่งผลให้ผู้นำมีทางเลือกในการใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพ คุณลักษณะ และประสบการณ์ของตน ตลอดจนเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามด้วย

ลิปพิทท์ และไวท์ (Lippitt; & White. 1939; อ้างถึงใน บุญช่วย ศิริเกษ. 2540: 208) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic Leader) คือ ผู้นำที่ทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ชอบการบังคับบัญชาสั่งการ ชอบใช้อำนาจ ไม่กระจายอำนาจให้แก่สมาชิก ผู้นำแบบนี้จะควบคุมพฤติกรรมและความคิดของสมาชิก ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของสมาชิกและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาหรือนโยบาย ผู้นำแบบอัตตาริปไตยไม่มีแผนการทำงานที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับอารมณ์และความพอใจของผู้นำเป็นหลัก

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตยดำเนินงานโดยยึดหมู่คณะเป็นหลัก อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผล การปฏิบัติงาน ผู้นำจะไม่ตัดสินใจเองโดยพลการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะช่วยเสริมสร้างสมาชิกให้มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีวินัย และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้สมาชิกยังได้ใช้

ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปในทางบวก มีความเคารพศรัทธาซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะยกย่องและชื่นชมสมาชิกด้วยเหตุผลไม่มีอคติ ผู้นำแบบประชาธิปไตยถือเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leader) คือ ผู้นำที่ให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิกว่าจะเอาอย่างไร ผู้นำจะไม่ไปก้าวก่าย ผู้นำเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องหรือคอยดูว่าสมาชิกทำอะไรกันเท่านั้น ผู้นำจะแสดงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนน้อยมาก นอกจากนี้ผู้นำแบบตามสบายยังชอบแยกตัวออกจากกลุ่ม จะเข้าร่วมกลุ่มเฉพาะที่กลุ่มเรียกร้องเท่านั้น องค์การที่มีผู้นำแบบตามสบายสมาชิกจะขาดสิ่งยึดเหนี่ยว ขาดจุดหมาย ขาดระเบียบและรูปแบบในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะมีความสับสน กังวล ขาดความมั่นใจ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การที่มีผู้นำแบบตามสบายจึงเสมือนไม่มีผู้นำ เพราะสมาชิกจะเป็นผู้เลือกงาน เลือกวิธีการทำงาน และประเมินผลงานกันเองตามที่รู้สึกอยากทำ ผู้นำแบบตามสบายจะนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้ยาก

ฟลิปโป (Flippo. 1966: 103) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยอำนาจบังคับ ช่มชู้ หรือทำโทษ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว นอกจากนี้ยังนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ตามตำแหน่งที่ตนครอบครองอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชามากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Power) ผู้นำประเภทนิเสธมีลักษณะเดียวกันกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำแบบเผด็จการ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาขององค์การ ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุผล จึงทำให้สมาชิกมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผู้นำประเภทปฏิฐานจะทำงานโดยอาศัยอำนาจ (Power) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำเองมากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม

เฮาส์ และมิทเชลล์ (House; & Mitchell. 1974: 81-97) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่ชอบบงการหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจ ขาดการแนะนำหรือสอนวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบสั่งการก็คล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) คือ ผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรให้กำลังใจและความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับ-

บัญชา เพราะเขาถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจก็อยู่ที่ผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement-Oriented Leader) คือ ผู้นำที่ตั้งวัตถุประสงค์ของงานเป็นเครื่องท้าทายเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และยังแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำจะใช้งานและผลสำเร็จของงานเป็นหลักในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

เบสส์ และอวลิโอ (Bass; & Avolio, 1990: 113-117) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความรู้สึกภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงดลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงดลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงเอกบุบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศองค์การ ให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

4. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ด้วยการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคน ปัจจุบันดังกล่าวเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะให้เกิดความตระหนักความเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบลสส์ และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1990: 113-117) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร มีน้ำใจและเป็นกันเอง เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม สามารถโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใดๆ เพื่อให้งานสำเร็จ ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถโดยเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมสนับสนุน ให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง นับถือผู้นำ และเกิดเป็นความผูกพัน ความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแสดงถึงการอุทิศตัวต่อภารกิจการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันด้วยการใช้คำพูดและการกระทำที่ให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุน แสดงความเชื่อมั่นและกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น อุทิศตน เห็นคุณค่าของงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

3. การคำนึงถึงเอกบุคคคล หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ตาม ให้ขวัญกำลังใจ แสดงความชื่นชมยกย่องในความสามารถของผู้ตาม มีการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตาม และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

4. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ได้ผลกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาย่างสันติ มองปัญหาในหลายแง่มุมและคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ กระตุ้นให้ผู้ตามหาทางแก้ปัญหาวด้วยวิธีการใหม่ๆ ตลอดจนมีการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารงานวิจัย

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พลศักดิ์ จิรไกรศิริ (2552: 39-40) ได้ทำการศึกษากำรนำระบบบริหารงานวิจัยแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่/บุคลากรของ วช. ใช้วิธีการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ และการศึกษาจากรายงานประจำปีเกี่ยวกับการเสนอขอทุนสนับสนุนการทำวิจัยของ วช. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำออกสารสนเทศสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนเกี่ยวกับการติดตามและการให้ทุนสนับสนุนการทำวิจัยในระดับประเทศ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์การนำออกสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร สามารถแบ่งระดับการบริหารออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ ระดับการจัดการ ระดับความรู้ และระดับการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีของลอนดอน (London Theory) ซึ่งเชื่อว่าน่าจะครอบคลุมผู้ใช้สารสนเทศ

อุดมลักษณ์ บำรุงญาติ (2554: 54-57) ได้ทำการพัฒนาศักยภาพการวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลย้อนหลัง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2552-2554) ผลการวิจัยสรุปได้เป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. จำนวนบุคลากรการวิจัย (ไม่รวมอาจารย์ที่ลาศึกษา) ในปีงบประมาณ 2554 มีบุคลากรการวิจัยทั้งสิ้น 117 คน โดยกลุ่มวิชาภาษามีบุคลากรการวิจัยมากที่สุด รองลงมาคือ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ กลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ และกลุ่มวิชาการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร ตามลำดับ

2. ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 2553 และ 2554 มีแนวโน้มของการผลิตงานวิจัยลดลง โดยในปีงบประมาณ 2552 มีผลงานการวิจัยทั้งหมด 33 เรื่อง และลดลงในปีงบประมาณ 2553 เหลือเพียง 21 เรื่อง และในปีงบประมาณ 2554 มี 23 เรื่อง โดยงานวิจัยส่วนใหญ่ได้รับเงินทุนสนับสนุนการวิจัยเป็นจำนวนมาก แต่ในระยะ 3 ปีงบประมาณ มีแนวโน้มลดลง กล่าวคือ ในปีงบประมาณ 2552 มีเงินทุนที่สนับสนุน จำนวน 29,284,030 บาท ซึ่งในกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์มีเงินสนับสนุนมากที่สุด รองลงมาเป็นกลุ่มวิชาภาษา สำหรับในปีงบประมาณ 2553 จำนวนเงินสนับสนุนลดลงเหลือ 20,948,319 บาท ซึ่งลดลงคิดเป็นร้อยละ 28.4 ของเงินสนับสนุนทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2552 และปีงบประมาณ 2554 มีเงินทุนสนับสนุนเพียง 19,764,270 บาท คิดเป็นร้อยละ 100.0 ซึ่งมีเงินทุนสนับสนุนเฉพาะในกลุ่มวิชาสังคมศาสตร์เท่านั้น เมื่อจำแนกเป็นเงินทุนที่สนับสนุนจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยพบว่า คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีแนวโน้มลดลง โดยได้รับการสนับสนุนเงินทุนการวิจัยจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ 2552 มากถึง 5,977,420 บาท และลดลงเหลือเพียง 1,630,500 บาท ในปีงบประมาณ 2554 เช่นเดียวกับจำนวนเงินทุนที่สนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

มหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มลดลงเช่นกัน ซึ่งในปีงบประมาณ 2552 ได้รับเงินทุนสนับสนุนจำนวน 23,306,610 บาท และในปีงบประมาณ 2554 ลดลงเหลือเพียง 18,664,270 บาท

3. การเผยแพร่ผลงานวิจัยของบุคลากรการวิจัย พบว่า ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 2553 และ 2554 มีแนวโน้มของการผลิตบทความวิชาการที่นำเสนอลดลง ซึ่งในปีงบประมาณ 2552 มีบทความวิชาการที่นำเสนอทั้งหมด 57 บทความ โดยกลุ่มวิชาที่มีการผลิตบทความวิชาการไปนำเสนอมากที่สุด คือ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ รองลงมาเป็นกลุ่มวิชาภาษาและกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์ ในขณะที่ปีงบประมาณ 2554 สัดส่วนการผลิตบทความวิชาการลดลงเหลือเพียง 45 บทความ ซึ่งจำแนกเป็นบทความวิชาการที่นำเสนอระดับชาติ พบว่า ในปีงบประมาณ 2552 มีการผลิตบทความวิชาการที่นำเสนอเวทีระดับชาติ 46 บทความ และเป็นที่น่าสนใจว่าในปีงบประมาณ 2553 และ 2554 มีแนวโน้มของการผลิตบทความวิชาการที่นำเสนอเวทีระดับชาติลดลงเกือบครึ่งหนึ่ง เหลือเพียงปีละ 29 บทความ ในขณะที่บทความวิชาการที่นำเสนอระดับนานาชาติ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 2553 และ 2554 กลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2552 มีบทความวิชาการที่นำเสนอเวทีระดับนานาชาติทั้งหมดเพียง 11 บทความ และเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2553 เป็น 19 บทความ และลดลงเล็กน้อยในปีงบประมาณ 2554 เพียง 16 บทความ ในขณะที่บทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2552 มีจำนวน 21 บทความ และมีแนวโน้มของจำนวนบทความวิชาการทั้งหมดที่ได้รับการตีพิมพ์เพิ่มขึ้น โดยในปีงบประมาณ 2553 และ 2554 มีจำนวน 26 และ 27 บทความ ตามลำดับ แบ่งเป็นจำนวนบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับชาติ นับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 2553 และ 2554 จำนวน 17 22 และ 23 บทความ ตามลำดับ ส่วนบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ ในปีงบประมาณ 2552 2553 และ 2554 มีจำนวน 4 บทความ ในทุกปี หนึ่งในส่วนบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ในปีงบประมาณ 2552 มีจำนวน 21 เรื่อง และมีบทความวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2553 ถึง 28 บทความ และลดลงในปีงบประมาณ 2554 เหลือเพียง 20 บทความ

สุภาพร พงศ์ภิญโญโอบาส และคณะ (2556: 67) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาการบริหารงานวิจัย รวมทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิจัย ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและด้านกฎหมาย 2) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ด้านการนำ 38 กลยุทธ์ และด้านการควบคุม 3 กลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัย ประกอบด้วย ด้านการวางแผน 16 ข้อ ด้านการจัดองค์การ 16 ข้อ ด้านการนำ 44 ข้อ และด้านการควบคุม 5 ข้อ 3) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ประสบความสำเร็จ

ประกอบด้วย ด้านการนำ 58 กลยุทธ์ และด้านการควบคุม 6 กลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิจัย ประกอบด้วย ด้านการวางแผน 3 ข้อ ด้านการจัดองค์การ 11 ข้อ ด้านการนำ 75 ข้อ และด้านการควบคุม 12 ข้อ 4) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด โดยมี 9 กลยุทธ์ และ 5) กลยุทธ์การบริหารงานวิจัยที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

ขวัญดาว แจ่มแจ้ง และคณะ (2556: 86) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยทำการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการงานวิจัย จำนวน 5 คน สอบถามความคิดเห็นผู้บริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัย จำนวน 288 คน และอาจารย์ จำนวน 265 คน อีกทั้งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมจากผู้บริหารจัดการงานวิจัย จำนวน 15 คน และผู้บริหารงานวิจัยระดับคณะและสถาบันวิจัย และพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 25 คน ผลการวิเคราะห์สมรรถนะด้านการวิจัยที่เป็นจริงของอาจารย์ โดยภาพรวม พบว่า ระดับสมรรถนะด้านการวิจัยส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง-มาก และพบว่าสมรรถนะด้านความสามารถเสนอผลงานวิจัยเพื่อจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย รองลงมาคือ ด้านความสามารถเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทั้งระดับชาติและนานาชาติ ผลการวิเคราะห์ค่าช่องว่างของสมรรถนะด้านการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่ต้องให้ความสำคัญและนำไปทำกลยุทธ์ในการพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) สามารถเสนอผลงานวิจัยเพื่อจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตรได้ 2) สามารถเข้าถึงแหล่งทุนและรู้จักประสงค์ของแหล่งทุน และ 3) สามารถเสนอผลงานวิจัยในที่ประชุมทั้งระดับชาติและนานาชาติ ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ การเพิ่มขีดสมรรถนะนักวิจัยทุกระดับ และปรับรูปแบบการสร้างเครือข่ายเพื่อขยายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยระหว่างองค์การภายในมหาวิทยาลัย และองค์การภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

สุพัตรา ศีร์วณิชชากร (2552: 1-46) ได้ประเมินความต้องการเพื่อการพัฒนาศักยภาพการบริหารการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย พบว่า ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการค้นคว้าวิจัยด้านสุขภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ของงานวิจัยเหล่านี้กลับถูกนำไปใช้ประโยชน์น้อย เนื่องจากการเผยแพร่ผลงานวิจัยและการนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตาม จินดารัตน์ รัชชมนี และรศิกา อังกูร (2544: 96-97) ได้เคยทำการศึกษาการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยทางวิชาการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า กลุ่มผู้วิจัยส่วนใหญ่ นำผลการวิจัยไปใช้อ้างอิงมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอน การเขียนตำรา/บทความทางวิชาการ และใช้ในการอ้างอิงในการทำวิจัยครั้งต่อไป รองลงมาคือ ใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผน และนำไปใช้ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติ โดยนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนางาน และนำไปปฏิบัติจริง

ตามลำดับ นอกจากนี้ ในกลุ่มผู้วิจัยบางส่วนยังได้นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง โดยทำให้ได้รับความรู้จากการวิจัยและทักษะในการทำวิจัยเพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันยังใช้ประโยชน์ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากงานวิจัยส่วนใหญ่ นำผลการวิจัยไปใช้ในการอ้างอิงมากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยนำไปใช้อ้างอิงในด้านการเรียนการสอน การบรรยาย ใช้อ้างอิงในการทำวิจัย และใช้ประกอบการเขียนตำราและบทความต่างๆ รองลงมาคือ ใช้ประโยชน์ในด้านการพัฒนาตนเอง โดยทำให้ได้ทักษะในการทำวิจัยและได้ความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัยที่ได้อ่าน/ศึกษา และใช้ประโยชน์ในด้านการกำหนดนโยบายและวางแผน ส่วนการใช้ประโยชน์ในด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัตินั้นพบเพียงส่วนน้อย

คอส และเชสเตอร์ (Closs; & Cheater. 1994: 762-773) ได้กล่าวไว้ว่า ความสนใจและเจตคติเชิงบวกของนักวิจัยต่องานวิจัยเป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการนำผลงานวิจัยไปใช้อีกทั้งการศึกษาของ อเล็กซานเดอร์ และออร์ตัน (Alexander; & Orton. 1988: 38-41) ยังชี้ให้เห็นด้วยว่าการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ นักวิจัย ผู้จัดการงานวิจัย ผู้วางนโยบายด้านสุขภาพ ผู้ให้ทุนวิจัยผู้ใช้งานวิจัย ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์ทุกแขนง รวมถึงตัวผู้ป่วยด้วย การขาดปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องดังกล่าวนี้ มีผลให้การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์น้อย นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยน้อย ได้แก่ การไม่มีส่วนร่วมของผู้ใช้ประโยชน์ ทำให้ผู้ใช้ประโยชน์ไม่เห็นความสำคัญของการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ ความบกพร่องของการสื่อสารผลงานวิจัย นักวิจัยและ/หรือผู้จัดการงานวิจัยไม่สามารถสร้างความเข้าใจกับผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย การขาดการวางแผนที่จะดัดแปลงและประยุกต์ผลงานวิจัยเพื่อที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง โดยทั่วไปนักวิจัยทำวิจัยเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทางวิชาการ ซึ่งอาจไม่เกิดผลโดยตรงต่อผู้ใช้ประโยชน์ และผลงานวิจัยเหล่านี้มักจะถูกนำเสนอเฉพาะในงานประชุมเชิงวิชาการหรือตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ซึ่งยากต่อการที่ผู้ใช้ประโยชน์ส่วนใหญ่จะเข้าถึงและเข้าใจผลงานวิจัย ดังนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพการบริหารและจัดการการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล และคณะ (2550: 2-9) ได้ศึกษาโครงการปรับระบบการบริหารงานวิจัยเชิงรุก โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารงานวิจัย คณะกรรมการบริหารเงินกองทุนส่งเสริมและพัฒนาการวิจัย คณะกรรมการบริหารงานวิจัยของคณะ/สถาบัน/สำนักผู้ประสานงานหน่วยงานบริหารงานวิจัย และนักวิจัย เป็นการศึกษาโดยสร้างระบบฐานข้อมูลการบริหารงานวิจัย ซึ่งออกแบบให้สนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการบริหารงานวิจัยก่อนการวิจัย ระหว่างการวิจัย และช่วงสิ้นสุดการวิจัย โดยเน้นการออกแบบสารสนเทศตามระดับการบริหารของผู้ใช้ตามทฤษฎีของลอนดอน (London Theory) อีกทั้งมีการนำระเบียบวิธีคุณภาพ 6 ซิกม่า (Six Sigma) มาใช้ในการ

พัฒนาซอฟต์แวร์ (Software) ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเชื่อว่าน่าจะมีคุณภาพและได้สารสนเทศที่ครอบคลุมการบริหารในมหาวิทยาลัยมากกว่า และมีการประเมินคุณภาพระบบฐานข้อมูล 4 ประเด็น คือ ความใช้งานง่าย ประสิทธิภาพ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ดวงเดือน ภูตยานันท์ และคณะ (2554: 367) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยของรัฐบาล 78 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) รูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย และองค์ประกอบของรูปแบบมี 6 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุมและระบบสารสนเทศ การประเมินรูปแบบการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย และ 2) คู่มือการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัย พบว่า รูปแบบและคู่มือการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในระดับมาก สามารถนำไปใช้ในการบริหารสำนัก/สถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนาวุฒิ ลีตระกูล และคณะ (2553) ศึกษาแนวทางการจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ภาคพายัพ เชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า งานวิจัยของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานด้านการวางแผน (Plan) ด้านการปฏิบัติ (Do) ด้านการตรวจสอบ (Check) และด้านการปรับปรุง (Act) อยู่ในระดับมาก สำหรับแนวทางการจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิผล พบว่า ควรมีการจัดทำคู่มือบริหารงานวิจัย ควรมีการจัดทำคู่มืองานวิจัย ควรจัดตั้งกลุ่มวิจัยในเชิงพาณิชย์ ควรประสานงานในการบูรณาการงานวิจัยในแต่ละด้านด้วยกัน ควรประชาสัมพันธ์งานวิจัยโดยตรงถึงบุคลากรที่ทำวิจัยทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) แล้วส่งเอกสารหรือหนังสือที่เป็นทางการภายหลังในกรณีเร่งด่วน ควรจัดสรรงบประมาณใหม่มากขึ้นเพื่อดึงดูดให้นักวิจัยหันมาทำวิจัยมากขึ้น ควรจัดทำปฏิทินการดำเนินงานวิจัยและให้ความสำคัญงานสร้างสรรค์เท่าเทียมกับงานวิจัย ควรนำผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์มาระดมสมองแผนการดำเนินงานอย่างจริงจัง ควรให้ความรู้ด้านงานวิจัยแก่นักวิจัยสร้างแรงกระตุ้น ควรประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบให้นักวิจัยตื่นตัว ควรมีการประเมินผล ควรมีการพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งควรมีการประชุมเพื่อชี้แจงและทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ทำวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์การดำเนินงานวิจัยและการสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย

พัฒนะ สีหามู (2553: 159-161) ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 520 โรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตามลำดับ อิทธิพลทางอ้อมมี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านปัจจัยสมรรถนะขององค์การ และผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผ่านปัจจัยสมรรถนะขององค์การและอิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ และปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

คมพล สุวรรณภูฏ (2553: 50-51) ได้ศึกษาระบบและกลไกสนับสนุนให้คณาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ปี พ.ศ. 2553 พบว่า คณาจารย์มีความคิดเห็นต่อระบบสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยคณะและมหาวิทยาลัย และความต้องการของคณาจารย์ที่มีต่อกลไกสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนโดยคณะและมหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังพบว่า คณาจารย์ที่มีศักยภาพด้านการงานวิจัยแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่คณาจารย์ที่มีอายุ สถานภาพ ตำแหน่งทางวิชาการ และสังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนไม่แตกต่างกัน ส่วนคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่างกัน มีความต้องการต่อกลไกสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่คณาจารย์ที่มีอายุ สถานภาพ ตำแหน่งทางวิชาการ และศักยภาพด้านการงานวิจัยต่างกัน มีความต้องการต่อกลไกสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนไม่แตกต่างกัน

โคล (Cole. 2010) ได้รวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำจากคณาจารย์และเจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัย โดยทำการเปรียบเทียบมุมมองเพื่อทำการกำหนดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นที่มีความคิดเห็นตรงกันและข้อขัดแย้งร่วมกัน การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของการบริหารงานวิจัย การเพิ่มเติมทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลง การระบุวิธีการนำร่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการสร้างแบบจำลองเพื่อการจัดกรอบแนวความคิดใหม่ รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานวิจัยบรรจุเข้าไปในระบบที่เหมือนมีชีวิต ผลการศึกษาพบว่า คณาจารย์และเจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัยจะต้องเป็นผู้สนับสนุนหลักที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงในโครงสร้างองค์การการบริหารงานวิจัย โดยมีรูปแบบเพื่อการพัฒนาและการปรับปรุงมากมาย ได้แก่ การสนับสนุนการบริหาร เช่น การลดภาระงานเอกสาร การศึกษาปัญหาเกิดใหม่และกฎระเบียบ การเตรียมนำเสนอข้อเสนอต่างๆ ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การปรับปรุงระบบสำหรับการรายงานสถานะทางการเงิน และการจัดการด้านงบประมาณ การปรับปรุงการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณาจารย์และเจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัย การศึกษาเพื่อเกิดความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่มีผลต่อแรงจูงใจของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่บริหาร

งานวิจัย การมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานดีกว่า เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือกัน

เวลเกอร์ (Welker, 2006) ได้สำรวจความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการการวิจัย โดยศึกษาถึงความสำคัญของการวิจัยที่มีต่อพันธกิจของสถาบันการศึกษา การวางแผนเพื่อการวิจัยและลำดับความสำคัญ วัฒนธรรมการวิจัย การเผยแพร่งานวิจัย การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการถ่ายทอดเทคโนโลยี ผลการสำรวจสรุปได้ว่า บทบาทการวิจัยถือเป็นสิ่งสำคัญต่อพันธกิจของสถาบันการศึกษา โดยผู้ตอบแบบสำรวจ ร้อยละ 70 เชื่อว่าสถาบันมีการวางแผนเพื่อการวิจัยและลำดับความสำคัญ ส่วนร้อยละ 65 เชื่อว่าสถาบันได้สร้างลำดับความสำคัญโดยวางแผนการวิจัยของเจ้าหน้าที่บริหารงานวิจัย อีกทั้งร้อยละ 31 ค่อนข้างเห็นด้วยในการจัดลำดับความสำคัญของการวิจัย ให้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน ทั้งนี้ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าจะมีการตรวจสอบและตรวจทานการลำดับความสำคัญของการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ หรือตรวจสอบโครงสร้างต้นทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย การวางแผนบนพื้นฐานของการจัดลำดับความสำคัญหรือไม่ พวกเขาไม่เห็นด้วย การวิจัยในสถาบันเป็นเรื่องที่รับทราบดีอยู่แล้วระหว่างคณะด้านวัฒนธรรมการวิจัย นอกจากนี้ ร้อยละ 35 ของผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่าการวิจัยเป็นที่รับทราบและเข้าใจกันอย่างถ่องแท้ระหว่างภาคคณะและบุคลากร ในขณะที่ ร้อยละ 58 มีความคิดเห็นค่อนข้างเข้าใจเท่า่นั้น กิจกรรมที่แตกต่างกันจะใช้กระตุ้นวัฒนธรรมการวิจัยที่ฝังรากของสถาบันเหล่านั้น สำหรับวิธีการเผยแพร่กิจกรรมการวิจัย ส่วนใหญ่สถาบันการศึกษาจะเลือกใช้สื่อในสถาบันการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสื่อสิ่งพิมพ์ หรือรายงานการวิจัยประจำปี สำหรับผลการศึกษาด้านการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและการถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า ร้อยละ 50 มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยร้อยละ 80 ของสถาบันเหล่านั้น มีความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและองค์การที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนเทคโนโลยี และร้อยละ 84 ด้านแนวโน้มสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมการวิจัยโดยรวม โดยที่การลดลงของกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยถือเป็นแนวโน้มที่เห็นได้ชัดเจนและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

### งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สุธาสินี แม้นญาติ (2554: 256-258) ศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบตรวจสอบรายการและแบบมาตราวัดประเมินค่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยสถานการณ์ 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และ 4) ปัจจัยคุณลักษณะ ส่วนอิทธิพลทางอ้อม 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยคุณลักษณะ ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม 2) ปัจจัยสถานการณ์ ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และอิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยสถานการณ์ 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม และ 4) ปัจจัยคุณลักษณะ

ซีท์ (Shieh, 1997: 51) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแบบแลกเปลี่ยน ที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ ประเทศไต้หวัน (Taiwan) จำนวน 517 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษพบว่า คณบดีและผู้อำนวยการ มีรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และรูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) รูปแบบภาวะผู้นำที่ให้รางวัลตามความเหมาะสม (Contingent Reward Leadership Style) สามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ที่มีผู้นำหรือคณบดีที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความพึงพอใจสูงสุด รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire)

สิริภาพรรณ ลิ้มเกียรติ (2555: 37-38) ได้ศึกษาอิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงของคณบดี และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 105 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดีมีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ 2) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความมั่นคงในการทำงาน และ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงของคณบดี มีอิทธิพลทางอ้อมในเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของอาจารย์ ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การด้านความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553: 217-224) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ค่าเฉลี่ยการวัด

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับสูง แต่ค่าเฉลี่ยการวัดระดับการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านการจัดการความรู้ ทั้งนี้พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ร้อยละ 55

รังสรรค์ อ้วนวิจิตร (2554: 117-131) ได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 400 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อีกทั้งวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และภาวะผู้นำ มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การและผ่านความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การ และความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) รูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กได้ ร้อยละ 42 ผลการศึกษายืนยันได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ความผูกพันต่อองค์การของครู มีอิทธิพลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น ในการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างยั่งยืนจะต้องดำเนินการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการ สร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้เข้มแข็ง และสร้างให้ครูมีความผูกพันต่อองค์การ

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

รุจิราพรรณ คงช่วย (2555: 232-235) ได้ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จำนวน 500 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ และ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศองค์การ วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงาน และวัฒนธรรมองค์การโดยส่งผ่านความพึงพอใจในงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปิยะสิทธิ์ เลิศภิญโญชัยถาวร และศัจจมาศ ณ วิเชียร (2557: 65) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศองค์การเป็นบรรยากาศแบบควบคุม 3) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน รายได้ และตำแหน่งงานของบุคลากรต่างกัน มีความตั้งใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน 4) บรรยากาศองค์การด้านขวัญ ด้านมุ่งผลงาน ด้านเป็นแบบอย่าง และด้านกฎเกณฑ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่บรรยากาศองค์การด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งบรรยากาศองค์การด้านห่างเหิน และด้านมิตรสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจในการทำงานของบุคลากร

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหาร

บัณฑิต ผังนรินทร์ (2550: 137-153) ได้ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีภายในองค์การ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์การ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ 5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ และ 7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำ

บุศรา สารเกษ (2555: 71-80) ได้ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบ กลไก การบริหาร จัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์/นักวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 390 คน แล้วทำการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) พบว่า สภาพการบริหารจัดการงานวิจัยปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามวงจร “PDCA” สามารถปฏิบัติได้ ในระดับดี การกำหนดยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน เป้าหมายของการบริหารงานวิจัย สามารถทำได้ ค่อนข้างชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการวิจัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้คุณภาพ แต่ที่สามารถปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สนับสนุนการวิจัยของคณาจารย์ และการสนับสนุนห้องปฏิบัติการวิจัย หน่วยวิจัย หรือศูนย์เครื่องมือสนับสนุนการวิจัย การให้รางวัล ค่าตอบแทนกับนักวิจัยในการตีพิมพ์เผยแพร่ การรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้จากงานวิจัยเพื่อ เป็นองค์ความรู้ให้คนทั่วไปเข้าใจ และการอำนวยความสะดวกในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาจาก การวิจัย นอกจากนี้ ยังต้องการให้พัฒนาระบบ กลไกการบริหารจัดการงานวิจัยขั้นสุดท้ายของการวิจัย ในการนำผลงานวิจัยไปตีพิมพ์เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์หลังเสร็จสิ้นโครงการแล้วมากที่สุด ทั้งนี้ ปัจจุบันส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไก การบริหารจัดการ งานวิจัย คือ ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งทางวิชาการมีความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไก การบริหารจัดการงานวิจัยต่ำกว่า ผู้ที่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10 ทั้งนี้พบว่า การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความต้องการในการพัฒนาด้านระบบ กลไก การบริหารจัดการ งานวิจัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบมากที่สุด คือ เรื่องของเวลา เนื่องจากคณาจารย์ไม่มีเวลาในการทำวิจัยและมีภาระงานอื่นมาก