

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ความพึงพอใจในงาน และ 5) บรรยากาศองค์กร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยได้นำเสนอรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้นได้รับพระราชทานนาม “ราชภัฏ” จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้งพระราชทานตราประจำมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมียู่ 40 แห่งทั่วประเทศ (วิกิพีเดีย, 2553)

ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้พัฒนามาจาก “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณ โรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยครู” ในเวลาต่อมา และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏยกฐานะวิทยาลัยครู ให้เป็น “สถาบันราชภัฏ” โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา ท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ

ครู จากนั้น ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏดังเช่นปัจจุบัน

สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหิตลาธิเบศร รามาธิบดี จักรีนฤพดินทรสยามมินทรราชธิราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานนาม “ราชภัฏ” และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากรุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ขบวนการมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร โดยนาม “ราชภัฏ” หมายความว่า เป็นปราชญ์ของพระราชา”

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน
2. เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความสอดคล้องกับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน

3. สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้

สีน้ำเงิน แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

สีเขียว แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา

สีส้ม แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

สีขาว แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระ

พระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เดิมมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งหมด 41 แห่ง แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนมได้รวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยนครพนม ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีทั้งหมด 40 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา | 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต | 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี |
| 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม | 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา |

กลุ่มภาคเหนือ ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ | 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย | 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร |
| 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง | 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ |
| 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ | 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ |

กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี | 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี |
| 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย | 9. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร | 10. มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ |
| 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา | 11. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด |
| 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ | 12. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ |

กลุ่มภาคกลาง ประกอบด้วย

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี | 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี | 7. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี |
| 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ | 8. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม |
| 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี | 9. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง |
| 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ | |

กลุ่มภาคใต้ ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี | 4. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช |
| 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา | 5. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา |
| 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต | |

มหาวิทยาลัยราชภัฏถือเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น มีการจัดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี และหลากหลายคณะและสาขาวิชาทั้งทางด้านครุศาสตร์ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาการจัดการ ศิลปกรรมศาสตร์

เทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอุตสาหกรรม เป็นต้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พ.ศ. 2547 จึงได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรา 7 และมาตรา 8 ไว้ดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

- (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
- (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
- (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
- (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา แกนนำการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
- (5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
- (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหา

แนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งทั่วประเทศ ต่างมีภารกิจที่สอดคล้องต่องันนั้นคือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ทั้งนี้ เพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นคนดีมีคุณภาพสามารถเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคม ท้องถิ่น และประเทศชาติได้สมดังเจตนารมณ์ของมหาวิทยาลัย

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบไปด้วย 5 สถาบัน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต และมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา เนื่องจากตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกันจึงมีสภาพการจัดการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน โดยสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละแห่งมีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคซึ่งสามารถศึกษาได้จากข้อมูล SWOT ปี 2553 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ดังนี้

1. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช จากการวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2553)

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล

จุดแข็ง (Strengths)

1. ตั้งมานาน มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาวิชาชีพครู
2. มีส่วนร่วมกับชุมชนในการดำเนินการด้านศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น และมีประสบการณ์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมายาวนาน

3. ผลงานที่ผ่านมา เป็นที่ยอมรับของสังคมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคภาคใต้

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. คุณภาพบัณฑิต ยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และมีอัตราการมีงานทำต่ำ โดยได้ผลการประเมินในความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่ำกว่าร้อยละ 80
2. บัณฑิตปริญญาตรียังมีจุดอ่อนในด้านภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ และความสามารถในการแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์
3. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เปิดรับนักศึกษายังดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์ และยังคงพึ่งพาคณาจารย์จากภายนอก
4. มีปัญหาด้านการจูงใจอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์มาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในส่วนกลาง
5. ขาดผลงานวิจัยที่เป็นชุด โครงการ การผลิตผลงานทางวิชาการ ผลงานวิจัยมีจำนวนน้อยและการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน วิจัย มีน้อยมาก เมื่อเทียบกับจำนวนอาจารย์ นักวิจัย
6. ขาดระบบ กลไก การศึกษาปัญหาและประเด็นการวิจัยที่เป็นปัญหาและความต้องการของชุมชนจึงส่งผลให้ผลงานวิจัยที่ตอบสนองปัญหาของชุมชน สังคม และประเทศชาติยังมีไม่มากนักส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่อยู่บนพื้นฐานความสนใจของอาจารย์
7. ผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่นำไปสู่การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และนำไปสู่การผลิตเป็นสินค้าหรือบริการในเชิงพาณิชย์ยังมีน้อยมาก
8. บัณฑิตระดับปริญญาโท-เอก มีจุดอ่อนในเรื่องผลงานวิทยานิพนธ์ยังไม่โดดเด่น และยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งจะเห็นได้จากผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์มีน้อย
9. คณะต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย มีศักยภาพแตกต่างกันค่อนข้างมากจากผลของการประเมินโดย สมศ. กพร. และ สกอ. สะท้อนความแตกต่างจึงเป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยต้องแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายและการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการของรัฐบาลเป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะกำหนดทิศทาง นโยบาย และการผลักดันสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปและวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้นและมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนงบประมาณหรือการสนับสนุนในรูปแบบอื่น ๆ มากขึ้น

2. การขยายโอกาสทางการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และรัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ มีกลุ่มเป้าหมายที่มากขึ้น

3. ความต้องการในการศึกษาระดับอุดมศึกษามีมากขึ้นทั้งจากจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาในชั้นมัธยมเพิ่มสูงขึ้น จากบุคลากรในวัยทำงานที่ต้องการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิและจากความต้องการของส่วนราชการ สถานประกอบการที่ต้องการพัฒนาบุคลากรของตนเป็นการเฉพาะ ทำให้การผลิตบัณฑิตและการบริการวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชยังขยายตัวได้

4. นโยบายการขยายกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจนได้ กู้ยืมเรียนจนจบการศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการเรียนในระดับอุดมศึกษามากขึ้น

5. รัฐบาลสนับสนุนโครงการสหกิจศึกษาโดยการสร้างโอกาสให้บัณฑิตได้เรียนรู้และปฏิบัติการในสถานประกอบการ

อุปสรรค (Threats)

1. แนวโน้มการเปิดเสรีทางการค้าและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา และด้านอื่น ๆ ระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศ อาจส่งผลให้มีมหาวิทยาลัยต่างประเทศมาตั้งในประเทศไทย ทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับนักศึกษาในพื้นที่

2. การปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษาและกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกติดกับรายได้ในอนาคตมีแนวโน้มที่ อาจทำให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งตนเองมากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่ในพื้นที่มีค่านิยม ในการส่งบุตร หลานเข้าศึกษาที่ กรุงเทพมหานครหรือส่วนกลาง

3. ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา ขณะที่แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง

4. ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงานลดน้อยลง เกิดภาวะการตกงานสูงผลการวิเคราะห์ปัจจัย/สภาพแวดล้อมภายใน

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นเป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมากขึ้น เปิดโอกาสให้ชุมชน /ท้องถิ่น มาใช้บริการแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

2. มีศิษย์เก่าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับท้องถิ่นและเป็นเครือข่ายอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก
3. มีนโยบายร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการศึกษาผลิตบัณฑิตพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การเปิด/ขยายโอกาสการศึกษาให้แก่กลุ่มเป้าหมายที่อยู่นอกระบบและการเชื่อมโยงหลักสูตรนอกระบบ ตามอรรถศาสตร์ กับในระบบยังมีน้อย
2. การดำเนินกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีของมหาวิทยาลัย การแสวงหาการมีส่วนร่วม และการใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นยังมีน้อย และมหาวิทยาลัยยังมีบทบาทหรือผลงานในการอนุรักษ์และพัฒนาทางด้านศิลปวัฒนธรรม/ภูมิปัญญาพื้นบ้านน้อยมาก
3. ขาดการบูรณาการศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าไปในกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและกิจกรรมการบริการทางวิชาการ
4. การให้บริการด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงหลายหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการยังมีจุดอ่อนในด้านความเชื่อมโยงและความซ้ำซ้อนของการให้บริการ ส่งผลต่อภาระงบประมาณและปัญหาของการจัดสรรทรัพยากร คุณภาพของการให้บริการ และความสับสนของผู้มารับบริการ ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
5. ผลงานด้านบริการทางวิชาการขึ้นกับ โครงสร้างและภารกิจของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจโดยตรง อาทิ หน่วยงานที่มีหน้าที่ผลิตบัณฑิต มีข้อจำกัดในการสร้างผลงานบริการทางวิชาการ เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตและการวิจัยเป็นภารกิจหลัก ก่อนประกอบกับระยะเวลาการให้บริการ งบประมาณและกลไกสนับสนุนยังไม่เอื้อและจูงใจต่อการให้บริการทางวิชาการ
6. การจัดบริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนในกระบวนการให้ชุมชนมีส่วนร่วมและการทำงานเชิงรุกเพื่อเข้าถึงชุมชน
7. การดำเนินกิจกรรมบริการทางวิชาการ ในมหาวิทยาลัยมีไม่มากและเท่าที่มีก็กระจัดกระจาย แต่ยังไม่สะท้อนผลกระทบที่เกิดผลในเชิงพัฒนาท้องถิ่นภาคได้ตามปณิธานของมหาวิทยาลัย
8. คณาจารย์ที่เป็นนักวิจัยศักยภาพสูงระดับภูมิภาค ระดับชาติยังมีน้อยมาก ตลอดจนการวิจัยร่วมกับนักวิจัยจากภูมิภาคอื่น ๆ หรือในประเทศของอาจารย์ นักวิจัย ยังมีน้อยมาก

โอกาส (Opportunities)

1. ท้องถิ่น ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ให้ความร่วมมือ สนับสนุน โดยผ่านกระบวนการความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ มีมาก
2. ความคาดหวังของท้องถิ่นที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสูงมาก และมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับท้องถิ่นมายาวนาน
3. นโยบายของรัฐบาลยุคปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากหญ้า เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในรูปแบบต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Threats)

1. ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนในพื้นที่ต่ำ ไม่มีเงินทุนเพื่อการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย
2. มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์เชิงรุกรับนักศึกษาในพื้นที่ต่างจังหวัดมากขึ้น

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. สามารถออกระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้เอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. สามารถจัดหารายได้และสามารถใช้จ่ายได้เองภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย
3. การกำหนดนโยบายทิศทางและนโยบายเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” นั้น เป็นความชัดเจนของเป้าหมายที่จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการพัฒนากลไกพื้นฐานด้านวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยี อาทิ ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ (UBI) มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันและส่งเสริมให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จในการเข้าสู่การเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” อย่างแท้จริง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ระบบบริหารจัดการขาดความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารร่วมกับผู้แทนของบุคลากรและผู้แทนหน่วยงานในรูปคณะกรรมการต่าง ๆ ยังมีน้อยมาก อาทิ สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยคณะกรรมการประจำคณะ/สถาบัน/สำนัก
2. ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา ในขณะที่อาจารย์มีภาระงานสอนมากจึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่

3. สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสภาพห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
4. ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี ที่เอื้อต่อการดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
5. ระบบการจัดการด้านการเงินยังไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้
6. มีระบบการประเมินมหาวิทยาลัยหลากหลายระบบ ซึ่งมีผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จุดอ่อนคือ ความเข้าใจ การให้ความสำคัญ และความร่วมมือของทุกระดับในมหาวิทยาลัยยังมีน้อย
7. ขาดแคลนหอพัก อาคารเรียน แหล่งสาธารณูปโภค และสถานที่จอดรถของนักศึกษาและบุคลากร
8. ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาเป็นอาจารย์และรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเอาไว้ได้
9. ขาดระบบการเตรียมบุคคลที่เข้าสู่ตำแหน่งบริหารอย่างเป็นรูปธรรม
10. ระบบการบริหารบุคคลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน ยังไม่เชื่อมโยงภารกิจระดับบุคคลไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย
11. ความเข้าใจและความสามารถในการบูรณาการภารกิจ ด้านการเรียนการสอน การวิจัยการบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้ผสมผสานเป็นกิจกรรมเดียวกันยังมีน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. นโยบายการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมากขึ้น
3. กระแสการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) และการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.และการกำกับติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างรัดกุมและชัดเจน
4. นโยบายด้านต่างประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช สามารถสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนกับประเทศอื่น ส่งผลให้สามารถที่จะจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนอาจารย์และ

นักศึกษาและการจัดหลักสูตรร่วมในอนาคต และที่สำคัญสร้างโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราชเป็นที่รู้จักกว้างขึ้นในภูมิภาคอาเซียน

อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของรัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาที่จบมัธยมศึกษาตอนปลายเข้าศึกษาในสถาบัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความพร้อมและการจัดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
2. นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการลดอัตราข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน และการจ้างอาจารย์ทดแทนบางครั้งได้อาจารย์ที่ขาดประสบการณ์และการทำงานที่ต่อเนื่อง
3. นโยบายรัฐบาลในด้านอัตรากำลังประเภทบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เป็นอุปสรรคในการวางแผนอัตรากำลัง

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)

1. ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในการสนับสนุนทั้งงบประมาณ และเทคโนโลยี
2. มีนโยบายที่สร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร
3. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ ร่มรื่นมีสถานที่เพื่อการออกกำลังกาย ช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา
4. มีระบบสวัสดิการ ด้านที่พักอาศัย ด้านการศึกษาบุตร และด้านการรักษาพยาบาลที่ดีต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัย
5. ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นที่มีการคมนาคมสะดวก

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการยังไม่มีความพร้อม ความทันสมัย และมีประสิทธิภาพเพียงพอ
2. บุคลากรไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างใหม่
3. ระบบการจัดการความปลอดภัย การจัดระเบียบสังคม และสิ่งแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดอยู่มาก
4. การสื่อสารในองค์กรยังไม่สามารถเข้าถึงและเข้าใจได้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และระบบการประชาสัมพันธ์ ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าในด้านเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะได้รับการพัฒนาและสนับสนุนอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่เพียงพอ และระบบซอฟต์แวร์เพื่อการบริหารจัดการเรียนการสอนส่วนกลางจะได้รับการพัฒนาและใช้งานได้แล้ว แต่ยังมีจุดอ่อนจากการนำไปใช้งานระบบฐานข้อมูลในภาพรวมและในแต่ละหน่วยงานมีการพัฒนาดีขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านความถูกต้อง ความทันสมัย ความทันเวลาต่อการใช้งาน ความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูลและความเชื่อมโยงของฐานข้อมูล

6. โครงสร้างและระบบการบริหารองค์กรทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะยังไม่เอื้อต่อการรองรับ การเปลี่ยนแปลงที่เป็นภาวะคุกคามจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

7. บุคลากรทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุนส่วนใหญ่ยังมีศักยภาพไม่พร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และยังยึดติดในกระบวนการทำงานแบบเดิม

8. วัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร คณะและหน่วยงานยังไม่มองภาพรวมของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับผลประโยชน์ของตนและหน่วยงานเท่านั้น

9. หลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ส่วนใหญ่พัฒนาขึ้นภายใต้การริเริ่มของโปรแกรม/ภาควิชาจึงมีลักษณะแคบและขาดการบูรณาการของสาขาวิชาอื่น ๆ นอกภาควิชาหรือนอกคณะ โดยเฉพาะขาดการนำความต้องการจริงของผู้ใช้บัณฑิตมาใช้ในการกำหนดหลักสูตรอย่างจริงจัง การกำหนดวิชาที่มีในหลักสูตรอยู่ในพื้นฐานของความเชี่ยวชาญ/ความต้องการของอาจารย์ในภาควิชาต่างๆ เท่านั้น ดังนั้น การเกิดหลักสูตรที่มีลักษณะบูรณาการหลายสาขาวิชาในคณะหนึ่ง ๆ จึงเกิดขึ้นได้ยากมาก ส่วนการเกิดหลักสูตรในระดับปริญญาตรีที่มีการบูรณาการระหว่างคณะและในระดับบัณฑิตศึกษามีค่อนข้างน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล

2. รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. กระแสการแข่งขันขององค์กรผลักดันให้ทุกองค์กรเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. นโยบายของรัฐบาลในการบริหารงานแบบบูรณาการเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคภาคใต้มากยิ่งขึ้น

5. การประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดย กพร. เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้พัฒนาองค์กรและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของ Outside in และมิติของการมีส่วนร่วมของประชาชนรวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับเงินรางวัลอันเป็นผลจากการผ่านการประเมิน

6. การประเมินและรับรองโดย สมศ. เป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยได้รับทราบข้อดีและข้อด้อย กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวที่จะไปสู่การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง การประเมินโดยจำแนกเป็นกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คณะต่าง ๆ ในกลุ่มสาขาวิชาเดียวกันช่วยเหลือกัน ได้มากขึ้น

7. การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีผลกระทบในวงกว้างต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของสถาบันจึงเป็นปัจจัยเชิงบวกหากได้รับการจัดอันดับที่ดีและเป็นปัจจัยเชิงลบหากได้รับการจัดอันดับต่ำแต่เป็น โอกาสที่มหาวิทยาลัยจะได้ปรับปรุงและพัฒนาให้ได้ค่าคะแนนที่ดีขึ้นตามตัวชี้วัด การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชหากได้รับการจัดอันดับในกลุ่มดีเลิศ ที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม เป็นโอกาสที่สำคัญที่จะส่งผลต่อความเชื่อถือของผู้เรียน และจะส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชด้วย

อุปสรรค (Threats)

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาของมหาวิทยาลัยให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง
2. มหาวิทยาลัย และองค์กรต่าง ๆ มีการแสวงหากันดี คนเก่ง โดยการดึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมากขึ้น
3. ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวนมาก ภายใต้ทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำกัดโอกาสที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราชจะได้รับการสนับสนุนเหมือนเดิมจะลดลง
4. การบริหารภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ซึ่งยังคงไม่คล่องตัวและระบบการบริหารงานบุคคลยังมีบุคลากรหลายประเภทซึ่งมีสถานะและสิทธิแตกต่างกัน เป็นสภาวะที่เป็นข้อจำกัดอย่างมากในปัจจุบันและถือเป็นภาวะคุกคามอย่างหนึ่ง

2. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จากการวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2553)

จุดแข็ง (Strengths)

1. ทำเลที่ตั้งของมหาวิทยาลัย
 - 1.1 มีทำเลที่ตั้งดี พื้นที่มาก
 - 1.2 มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมการคมนาคมสะดวก ได้เปรียบต่อการจัดการศึกษา
 - 1.3 อยู่ในจังหวัดใหญ่ เป็นศูนย์กลางธุรกิจมีชุมชนที่มีความเป็นเอกลักษณ์

1.4 อาคารสถานที่พร้อมสำหรับการให้บริการชุมชน

1.5 เอื้อต่อการพัฒนาและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งทางศิลปวัฒนธรรม

ธรรมชาติ

2. เป็นสถาบันเก่าแก่และมีชื่อเสียงและมีความน่าเชื่อถือ

2.1 เป็นองค์กรที่ดำรงมานานเป็นที่รู้จักของชุมชน

2.2 มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของท้องถิ่นยาวนาน

2.3 ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติในเรื่องของการเผยแพร่

ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยทางศิลปะการแสดง

3. ศิษย์เก่า

3.1 มีศิษย์เก่าจำนวนมากโดยเฉพาะสายครู

3.2 มีศิษย์เก่ากระจายอยู่ทั่วพื้นที่

3.3 ศิษย์เก่ามีชื่อเสียง

3.4 ศิษย์เก่ามีคุณภาพ ควบคุมในพื้นที่ภาคใต้

4. ความร่วมมือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีเครือข่าย (ราชภัฏ) ทุกภาคทั่วประเทศ

5. วัฒนธรรมองค์กร เป็นคนในครอบครัวเดียวกันเป็นญาติพี่น้อง/เป็นสังคมที่มีความ

ความเป็นครอบครัวสูง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ผู้บริหาร

1.1 ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยให้ความสนใจกับการเป็นอยู่ของบุคลากรใน

ระดับต่ำ

1.2 เกิดความขัดแย้งเนื่องจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

1.3 ไม่เคารพความเห็นของประชาคม

1.4 ขาดการเป็นผู้นำที่ดี ไม่มีวิสัยทัศน์

1.5 ไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหาร

1.6 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารยังติดกับสภาพเดิมที่เป็นวิทยาลัยครูทำให้ไม่มี

ความเป็นสากล

1.7 วิธีการได้มาซึ่งผู้บริหาร (การสรรหาโดยสภามหาวิทยาลัย) มักจะได้มาซึ่ง

ผู้บริหารที่ไม่ตรงกับความต้องการของประชาคม ทำให้มีการต่อต้านและขัดแย้งสูง

2. นักศึกษา

2.1 นักศึกษาที่เข้ามาเรียนส่วนใหญ่ความรู้พื้นฐานอ่อนมาก มีคุณภาพต่ำ

ก้าวหน้า

- 2.2 นักศึกษาเลือกมหาวิทยาลัยเป็นลำดับรอง ๆ
3. ขาดการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเข้า-ออกบ่อยทำให้หน่วยงานไม่
 - 3.2 บุคลากรขาดคุณภาพเนื่องจากสอนมากเกินไป
 - 3.3 บุคลากรขาดประสิทธิภาพการบริหาร (ระดับมหาวิทยาลัย)
 - 3.4 การพัฒนาบุคลากรไม่มีความชัดเจน
 - 3.5 ขาดการวางแผนพัฒนาอาจารย์ทางวิชาการ
 - 3.6 อาจารย์ใหม่บางท่านไม่มีประสิทธิภาพการสอน ไม่มีความเป็นครู (ต้นแบบ)
 - 3.7 บุคลากรขาดการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับงานเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง
 - 3.8 สัดส่วนอาจารย์ปริญญาเอกไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. อาจารย์ไม่เพียงพอ
 - 4.1 อาจารย์ไม่เพียงพอ เปลี่ยนผู้สอนบ่อย
 - 4.2 ขาดแคลนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
 - 4.3 มีอาจารย์เกษียณจำนวนมากทำให้ขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดอาจารย์ที่มีศักยภาพทำให้การพัฒนาหยุดชะงัก
 - 4.4 มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย
 - 4.5 ไม่มีความมั่นคงในอาชีพเนื่องจากเป็นสัญญาจ้าง
5. บุคลากรสายสนับสนุน
 - 5.1 สายสนับสนุนมีน้อย ทำให้อาจารย์มีงานคั่งค้างหนัก งานวิชาการไม่
 - 5.2 สัดส่วนบุคลากรสายสนับสนุนต่อสายผู้สอนไม่เหมาะสม

โอกาส (Opportunities)

1. แหล่งเรียนรู้
 - 1.1 มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนหลายแห่งที่สนับสนุนการเรียนการสอน งานวิจัย และภาระอื่น ๆ
 - 1.2 มีปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้นักศึกษาได้เรียนรู้
 - 1.3 มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมท้องถิ่น
 - 1.4 สงขลามีประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน มีชุมชนโบราณ เมืองเก่าและเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว

1.5 มีแหล่งทรัพยากรทางสังคมและทางธรรมชาติที่มีคุณค่า

1.6 มีการค้นพบแหล่งทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้นทำให้มีโอกาสในการสร้าง

หลักสูตรใหม่

2. ชุมชนท้องถิ่นและเครือข่าย

2.1 ชุมชนให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดี

2.2 อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวมีโอกาสสร้างสรรค์งานสู่เศรษฐกิจชุมชน

2.3 มีสถานประกอบการทั้งด้านอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ

2.4 สามารถเชื่อมโยงวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้านได้

2.5 มีเครือข่ายการเรียนรู้

2.6 สร้างเครือข่ายวิจัยร่วมกับต่างประเทศ

2.7 ชุมชนมีเจตคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย

2.8 ความต้องการของสังคมมีความหลากหลายทางอาชีพ

3. ที่ตั้งมหาวิทยาลัย

3.1 ใกล้ชิดชุมชน ตัวจังหวัดเป็นแหล่งรวมธุรกิจและอุตสาหกรรมเหมาะแก่

การเรียนรู้

3.2 รัฐมุ่งพัฒนาจังหวัดให้เป็นพื้นที่เศรษฐกิจ จึงเป็นโอกาสในหลาย ๆ ด้าน เช่น งบประมาณ การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศ

3.3 มีการคมนาคมสะดวก

4. ศิษย์เก่า มีเครือข่ายศิษย์เก่าจำนวนมากอยู่ในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย

5. งบประมาณ

5.1 มีแหล่งทุนและงบประมาณในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนสนับสนุน

5.2 ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยเกี่ยวกับท้องถิ่น

5.3 ได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เนื่องจากเปลี่ยนจากสถาบันเป็น

มหาวิทยาลัย

5.4 มีหน่วยงานสนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรม งานวิจัย บริการ

วิชาการและกิจกรรมนักศึกษา

อุปสรรค (Threats)

1. คู่แข่ง

1.1 มีสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดเดียวกันและในพื้นที่ภาคใต้หลายแห่ง

1.2 สถานการณ์การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ประเทศ และ
ต่างประเทศ

1.3 มีจำนวนสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น

1.4 การเปิดหลักสูตรข้ามภูมิภาค เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. ความรุนแรงใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2.1 ปัญหาความไม่มั่นคงและความรุนแรงส่งผลต่อการเข้าศึกษาต่อของ

นักศึกษา

2.2 ผลกระทบต่อ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษาที่เข้ามาเรียน

3. นักศึกษา

3.1 นักเรียนมัธยมนิยมเรียนศิลปวัฒนธรรมน้อยลง

3.2 นักศึกษาในเขต 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความรู้มัธยมปลายต่ำกว่าปกติ

3.3 ความล้มเหลวของการศึกษาพื้นฐาน

3.4 คุณภาพชีวิตนักศึกษารอบ ๆ มหาวิทยาลัยที่อาศัยบ้านเช่าหรือหอพักไม่ดี

3.5 นักศึกษาเหลือเลือกจากสถาบันอื่น

4. ท้องถิ่น

4.1 ท้องถิ่นขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

4.2 มีแหล่งอบายมุขรอบ ๆ มหาวิทยาลัยซึ่งเสี่ยงต่อการนำนักศึกษาไปใน

ทิศทางที่ไม่เหมาะสม

4.3 ชุมชนขาดการประสานและการดำเนินการ

4.4 ชาวบ้านรอบมหาวิทยาลัยเป็นเจ้าของพื้นที่เดิมเข้ามาวุ่นวายในมหาวิทยาลัย

4.5 กระแสวัฒนธรรมและโลกาภิวัตน์ส่งผลต่อวิถีคิดใหม่และขนบธรรมเนียม

เดิม (ขาดการใส่ใจต่อปัญหาด้านจริยธรรมของประชากรในอนาคต)

4.6 สังคมแสดงออกถึงการนิยมวัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้น

5. การเมือง

5.1 การเมืองไม่นิ่งมีผลต่อการกำหนดทิศทางการศึกษา

5.2 รัฐบาลไม่มีเสถียรภาพ

5.3 บางครั้งการเมืองท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารมหาวิทยาลัยมากเกินไป

5.4 การพัฒนาการเมืองท้องถิ่นมีความเป็นเจ้าของจากบางกลุ่มส่งผลต่อการ

ร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา

5.5 การเมืองระดับชาติเกิดความแตกแยกส่งผลต่อนโยบายในการจัดการศึกษา
ของชาติ และกระทบต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

3. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จากการวิเคราะห์ SWOT
ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2553)

ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิต
บัณฑิตและการพัฒนาครู
2. มหาวิทยาลัยมีจำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษามากเมื่อเทียบกับสถาบัน
อุดมศึกษาอื่น ๆ ในท้องถิ่น
3. มหาวิทยาลัยมีระบบในการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ
หลากหลายรูปแบบ
4. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นที่มีเขตรับผิดชอบสะดวกในการให้บริการ
5. มหาวิทยาลัยตระหนักและมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการดำเนินการด้านศิลปะ
วัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น
6. มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำงานตามภารกิจอย่างเพียงพอ
7. มหาวิทยาลัยมีประสบการณ์ในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมาช้านาน
8. มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ การวิจัย / มีระบบการบริหารจัดการงานวิจัยที่ชัดเจน
9. มหาวิทยาลัยมีความรับผิดชอบต่อการสร้างและ ต่อยอดองค์ความรู้แก่ชุมชนท้องถิ่น
10. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีคุณภาพ
11. มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์บริการการศึกษา กระจายตามจังหวัดต่าง ๆ ในภาคใต้ตอนบน
12. มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรที่เป็นที่นิยม อาทิ หลักสูตรธุรกิจการบิน คอมพิวเตอร์
ธุรกิจสิ่งแวดล้อมศึกษา
13. มหาวิทยาลัยมีผู้สมัครศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี โควต้ารับตรงมากที่สุด
ในภูมิภาค จึงมีโอกาที่จะคัดเลือกนักศึกษาได้มากขึ้น

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการในบางสาขาวิชา
2. อาจารย์มีภาระงานสอนมาก จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น

3. การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่เปิดรับนักศึกษายังดำเนินการได้ไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์ และยังต้องพึ่งพาอาจารย์จากภายนอก

4. มหาวิทยาลัย มีปัญหาด้านการจูงใจอาจารย์ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์มาปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยในกรุงเทพ

5. คุณภาพของนักศึกษายังถูกตั้งคำถามจากสังคม

6. การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยมีน้อย

7. การผลิตผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยมีจำนวนน้อย

8. ขาดผลงานวิจัยที่มีคุณภาพดี

9. ขาดผลงานวิจัยที่เป็นชุดโครงการ

10. การนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย

โอกาส (Opportunities)

1. นโยบายและการดำเนินการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล

2. การขยายโอกาสทางการศึกษาตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และนโยบายการขยายกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจนได้กู้ยืมเรียนจนจบการศึกษา

3. รัฐบาลสนับสนุน โครงการสหกิจศึกษาโดยการสร้างโอกาสให้บัณฑิตได้เรียนรู้และปฏิบัติการในสถานประกอบการ

4. รัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งใหม่

5. รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

อุปสรรค (Threats)

1. มหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคมีนโยบายในการเปิดรับนักศึกษาจำนวนมากขึ้นและประชาสัมพันธ์รับนักศึกษาในพื้นที่

2. ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา

3. ตลาดแรงงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีอัตราและความต้องการแรงงานลดน้อยลง

4. แนวโน้มจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลง

ด้านคุณภาพการให้บริการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ชุมชน/ท้องถิ่นมาใช้บริการแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
3. มหาวิทยาลัยมีศิษย์เก่าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับท้องถิ่นและเป็นเครือข่ายอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก
4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาการศึกษา ผลิตภัณฑ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ

5. มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์และความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่นอย่างดียิ่ง

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาระบบสารสนเทศไม่ทันต่อความก้าวหน้า
2. อาจารย์ต้องรับภาระงานสอนมาก ทำให้บริการวิชาการชุมชนไม่ทั่วถึง
3. มหาวิทยาลัยยังขาดการจัดบริการวิชาการที่เป็นระบบ

โอกาส (Opportunities)

1. ความร่วมมือ การสนับสนุนจากท้องถิ่น ชุมชน องค์กรต่าง ๆ โดยผ่านกระบวนการร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ
2. มหาวิทยาลัยมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับท้องถิ่นมายาวนาน
3. ความหวังของท้องถิ่นต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสูง
4. นโยบายของรัฐบาลปัจจุบันมุ่งเน้นพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

อุปสรรค (Threats)

1. ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนต่ำลง
2. องค์กรท้องถิ่นยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของวงเงินงบประมาณที่ว่าจ้างในการรับบริการ
3. รัฐบาลได้ลงนามความตกลงการค้าเสรี ทำให้ต่างชาติสามารถให้บริการทางการศึกษาได้

ด้านประสิทธิภาพการจัดการ

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยสามารถออกแบบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยได้เอง ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. มหาวิทยาลัยได้เปิดสอนและพัฒนาการในการจัดการศึกษามานานทำให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการ

3. มหาวิทยาลัยจัดการรายได้และสามารถใช้จ่ายได้เองภายใต้ระเบียบข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย
4. มหาวิทยาลัยมีระบบการรับนักศึกษาที่หลากหลายรูปแบบ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชนในท้องถิ่น
5. มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่มีประสบการณ์ และมีความสามารถในการดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยขาดแคลนบุคลากรบางสาขาที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุนงานด้านวิชาการ
2. สิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและสภาพห้องเรียนยังไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ
3. ขาดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ดี
4. มหาวิทยาลัยมีอัตราการเจริญเติบโตในอัตราเร่งสูง มีนักศึกษามากทำให้ขาดแคลนหอพัก อาคารเรียน แหล่งสาธารณูปโภค และสถานที่จอดรถของนักศึกษาและบุคลากร

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นนิติบุคคลมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. นโยบายการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมีมากขึ้น
3. กระแสการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (กพร.) และการประเมินคุณภาพภายนอก จาก สมศ.และการกำกับติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างรัดกุมและชัดเจน

อุปสรรค (Threats)

1. นโยบายของรัฐบาลผลักดันให้มหาวิทยาลัยรับนักศึกษาที่จบมัธยมปลายเข้าศึกษาในสถาบัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความพร้อมและการจัดงบประมาณสนับสนุนที่เพียงพอ
2. นโยบายของรัฐบาลในเรื่องการลดอัตราข้าราชการลง ทำให้มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน และการจ้างอาจารย์ทดแทนบางครั้งได้อาจารย์ที่ขาดประสบการณ์และการทำงานที่ต่อเนื่อง
3. นโยบายรัฐบาลในด้านอัตรากำลังประเทบุคคลากรมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

ด้านพัฒนาองค์กร

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในการสนับสนุนงบประมาณ และเทคโนโลยี
2. มหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานได้จัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากร
3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่สร้างความมั่นคงและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. มหาวิทยาลัยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในระบบสารสนเทศ
2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการยังไม่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพเพียงพอ
3. มหาวิทยาลัยมีข้าราชการเกษียณอายุแนวโน้มมากขึ้นเรื่อย ๆ ขาดการเชื่อมต่อบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่
4. การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยตามโครงสร้างใหม่ บุคลากรต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง

โอกาส (Opportunities)

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล
2. รัฐบาลส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. กระแสการแข่งขันขององค์กรผลักดันให้ทุกองค์กรเร่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

อุปสรรค (Threats)

1. ระบบการประสานข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีความล่าช้า
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. องค์กรต่าง ๆ มีการแสวงหากันดี คนเก่ง โดยการดึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมากขึ้น

4. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จากการวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, 2553)

จุดแข็ง (Strengths)

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มีจุดแข็งที่สำคัญอันจะมีส่วนส่งผลต่อการดำเนินการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีที่ตั้งหลักอยู่ในจังหวัดซึ่งเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับให้เป็นคลังแห่งความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นแหล่งข้อมูลทางด้านศิลปวัฒนธรรมภูเก็ต และท้องถิ่นในเขตอันดามัน และเผยแพร่ข้อมูลที่มีอยู่ไปสู่สาธารณชน รวมถึงการร่วมมือกับท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเข้ากับการเรียนการสอนในโปรแกรมวิชาต่าง ๆ และการจัดกิจกรรมนักศึกษา มีการสร้างระบบ กลไกในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
3. มีรูปแบบการจัดการศึกษาและหลักสูตรที่หลากหลาย ทำให้คนในท้องถิ่นมีทางเลือกในการเข้าศึกษา โดยมีหลักสูตรที่จัดอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตทั้งหมด 6 สาขา คือ สาขาครุศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาเกษตรศาสตร์ สาขาสังคมศาสตร์ สาขาการจัดการ และสาขาบริหารธุรกิจ เพื่อให้นักศึกษาได้เลือกเรียนตามความสามารถ ความเหมาะสมกับฐานะแห่งตน ความต้องการงานอาชีพ และความต้องการของสังคม
4. มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นในการผลิตบัณฑิต ในสาขาอุตสาหกรรมบริการ เช่น สาขาวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งได้รับความรู้ และวิทยาการใหม่ ตลอดจนได้รับการฝึกประสบการณ์อย่างดีในสถานประกอบการในจังหวัดภูเก็ต
5. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่ให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่น หน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
6. มหาวิทยาลัยมีศูนย์ศิลปวัฒนธรรมแสดงผลงานและประวัติศาสตร์ของจังหวัดภูเก็ต และจังหวัดใกล้เคียง โดยให้บริการความรู้และการศึกษาค้นคว้าในภาคใต้และฝั่งทะเลอันดามัน เป็นแหล่งเพื่อการทำนุบำรุง ส่งเสริม เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม มีงานวิจัยเพื่ออนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมในขั้นดีมากและมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนอยู่เสมอ มีการส่งเสริม แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ด้านการบริหารจัดการ มีจุดอ่อน ดังนี้

1.1 มหาวิทยาลัยขาดเอกภาพการบริหารเชิงเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการพัฒนาภาพรวม มหาวิทยาลัยขาดจุดเน้น และจุดเด่นที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติในระดับคณะ ศูนย์ และสำนัก ยังขาดความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในภารกิจ

1.2 ระบบและกลไกปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure System) เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา การปรับปรุงยังล่าช้า ติดขัดกับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง บุคลากรยังขาดความรู้ และประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่สามารถตอบสนอง และไม่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เช่น ครุภัณฑ์ประกอบอาคาร อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย รวมทั้งขาดบุคลากรช่วยสนับสนุน

1.3 ระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณไม่เน้นผลงานเชิงคุณภาพ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไม่เป็นธรรมแก่หลายหน่วยงาน ขาดทิศทางและเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็ง และศักยภาพทางวิชาการและการผลิตบัณฑิต

1.4 การระดมทุน และการจัดหารายได้จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ยังขาดประสบการณ์และมีปัญหาในการบริหารจัดการ การตลาด การจำแนกประเภททรัพย์สินและรายได้ การผลิต การบริการ การใช้ทรัพยากรยังขาดประสิทธิภาพ

1.5 ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนัก ไม่สนองตอบการปฏิรูประบบราชการและประสิทธิภาพ ยังติดระบบการสั่งการจากส่วนราชการ ทำให้ขาดทักษะการริเริ่ม (Initiative) และการปรับปรุงงาน ติดกับการปฏิบัติงานประจำ (Routine) ต้องการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพของผู้บริหาร อาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความจงรักภักดี และเจตคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงาน

1.6 ระบบและกลไกการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ยังไม่มีความก้าวหน้าตามเป้าหมาย ทั้งการวางระบบการตรวจสอบภายใน การกำกับ ติดตาม และการควบคุมภายใน ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในสาขานี้ ทำให้การบริหารการเงิน การคลัง และระบบบัญชียังขาดประสิทธิภาพ

1.7 ขาดอัตราตำแหน่งข้าราชการในการบรรจุอาจารย์ระดับปริญญาเอก และปริญญาโท ในสาขาวิชาที่ขาดแคลน และเป็นความต้องการในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย มีเฉพาะตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย หรืออัตราจ้างสอน ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไม่สนใจมาสมัคร

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน มีจุดอ่อน ดังนี้

2.1 ระบบการเรียนการสอนยังไม่ตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู การผลักดันนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัยยังไม่มีเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน

2.2 การผลิตบัณฑิตไม่สนองตอบความต้องการของชุมชนและสังคม
หลักสูตร การเรียน และการสอนไม่สนองต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม

2.3 นักศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พื้นฐานทางเศรษฐกิจ และสังคมในระดับปานกลางและค่อนข้างต่ำ ทำให้มีข้อจำกัดในการรับนักศึกษา ตลอดจนการส่งเสริมประสิทธิภาพทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง มหาวิทยาลัยขาดกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนานักศึกษา ทั้งด้านบุคลิกภาพ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และการดูแลให้คำปรึกษานักศึกษา

2.4 ระบบการส่งเสริมงานวิชาการและแผนพัฒนาอาจารย์ขาดความต่อเนื่อง และไม่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับอาจารย์ส่วนใหญ่มีภาระงานสอนมาก และขาดทักษะภาษา จึงขาดเวลาที่จะใช้ในการพัฒนาตนเอง ทั้งการศึกษาต่อ การทำผลงานวิชาการ และการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

3. ด้านการวิจัย มีจุดอ่อน ดังนี้

3.1 งานวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

3.2 การวิจัยองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรม ยังไม่สอดคล้องต่อนโยบาย และเป้าหมายสู่ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ผลงานวิจัยและผลงานทางวิชาการยังมีน้อยมากทั้งปริมาณและคุณภาพ มีการนำผลงานไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ รวมทั้งการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา หรืออนุสิทธิบัตรน้อย

3.3 ขาดการประชาสัมพันธ์งานวิจัย

4. ด้านการบริการวิชาการ มีจุดอ่อน ดังนี้

4.1 ขาดเอกภาพในการจัดทำโครงการ ไม่มีทิศทางในการบริการวิชาการที่ชัดเจน ขาดการจัดสรรทรัพยากรร่วมกัน

4.2 เนื้อหาของหลักสูตรในการให้บริการวิชาการไม่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ขาดการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

4.3 ขาดหน่วยงานกลาง (หรือเป็นหน่วยงานภายนอกที่ควบคุมโดยมหาวิทยาลัย ที่ให้ความสะดวกในการบริการวิชาการและการจัดอบรม เช่น การสำรวจความต้องการ การประชาสัมพันธ์ การประสานงานอื่น ๆ)

4.4 ขาดการหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญา

4.5 ขาดการวางแผนการฝึกอบรมและจัดปฏิทินการฝึกอบรมระยะยาว (ตลอดทั้งปี) ขาดการฝึกอบรมนอกสถานที่

5. แผนพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ยังไม่สนองตอบความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารตั้งแต่ประธานสาขาวิชาจนถึงอธิการบดี และการพัฒนาบุคลากรขาดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

6. การประชาสัมพันธ์และการตลาดมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา ขาดยุทธศาสตร์และแผนงานการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุก ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป

โอกาส (Opportunities)

1. จากกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมมุ่งหวังให้ภูเก็ตเป็นเมืองนานาชาติ เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวทางทะเลระดับโลก และการบริการทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยจึงต้องพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงจำเป็นต้องเร่งรัดในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. จากการเป็นมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดภูเก็ต รวมทั้งจังหวัดใกล้เคียงมาช้านาน ทำให้เกิดการยอมรับ และมีความสัมพันธ์กับท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้วยดีมาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ทำให้มหาวิทยาลัยมีศักยภาพในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสนับสนุนและพัฒนาโปรแกรมวิชาการต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื่องจากเป็นจังหวัดท่องเที่ยว มีแหล่งธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการด้านโรงแรมในระดับชั้นเยี่ยมเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้การผลิตบัณฑิตสาขาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาษาอังกฤษเพื่อการท่องเที่ยว วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์การอาหาร วิทยาศาสตร์สุขภาพ เช่น แพทย์ทางเลือก และสาขาที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว มีสถานที่ฝึกปฏิบัติงานที่ดีให้กับนักศึกษา ตลอดจนโอกาสของนักศึกษาในการเข้าทำงานหลังจากที่จบการศึกษาและสามารถขยายหลักสูตรบัณฑิตในสาขานี้ให้เป็นหลักสูตรระดับนานาชาติได้

4. จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศมาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตสามารถพัฒนาให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวในการให้การศึกษา เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าเรื่องศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด รวมทั้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตร โดยจัดเป็นอุทยานการศึกษาแก่นักท่องเที่ยวและผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม และเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ผลงานของนักศึกษาเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้ทั่วโลกรู้จัก

5. มหาวิทยาลัยได้ริเริ่มเปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาระดับปริญญาเอกสาขา Development Strategy ขึ้น แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและการพัฒนาของมหาวิทยาลัยโดยรวมที่นำ

ไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง โดยจะเป็นตัวเร่ง (Catalyst) ในการสร้างองค์ความรู้และผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยได้ในอนาคตอันใกล้

6. สามารถพัฒนาสหกิจศึกษาให้เกิดความสำเร็จ เนื่องจากมีทรัพยากรภายในจังหวัด กลุ่มอันค้ำประกันที่เพียงพอ โดยเฉพาะทางด้าน การโรงแรมและธุรกิจ ศูนย์ภาษา ศูนย์วิทยาศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ศูนย์คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ศูนย์พัฒนาครู และศูนย์ปฏิบัติการอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงสามารถสร้างความเข้มแข็ง แข็งแกร่ง และพัฒนาภารกิจในแต่ละด้านในโอกาสต่อไป

7. จังหวัดภูเก็ตมีแผนพัฒนาเป็นเมือง IT (Information Technology City) ระดับนานาชาติ ความต้องการบัณฑิตในสาขาคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเพิ่มมากขึ้น

8. รัฐบาลมีนโยบายพัฒนาพื้นที่ภาคใต้ให้เป็นพื้นที่อุตสาหกรรมในโครงการ Southern Seaboard ประกอบด้วยอุตสาหกรรมเกษตร น้ำมัน ปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมอาหาร มหาวิทยาลัยสามารถขยายบริการการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่น สาขาวิชาอุตสาหกรรม บริหารธุรกิจ ปิโตรเคมี เป็นต้น และเร่งรัดเปิดการเรียนหลักสูตรนานาชาติ (International Program) ในบางสาขาที่มีความพร้อม เช่น สาขาบริหารธุรกิจ เป็นต้น

9. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ

9.1 โครงการความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อขอความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่เป็นมาตรฐานในการให้การสนับสนุน คณาจารย์ และนักศึกษาได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ มาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ตลอดจนแลกเปลี่ยนคณาจารย์ในบางสาขาวิชาที่แต่ละสถาบันมีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้การเรียนการสอนกับนักศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเร่งรัดให้เกิดความร่วมมืออย่างเป็นทางการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่ได้มีข้อตกลงร่วมกัน

9.2 โครงการความร่วมมือด้านการศึกษาภายในประเทศ นอกจากความร่วมมือด้านการศึกษากับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีภายในประเทศด้วยกันแล้ว จะขยายความร่วมมือด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษาอื่นที่มีชื่อเสียงภายในประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนทางการศึกษา เช่น การพิจารณาทบทวนหลักสูตรการเรียนการสอนในแต่ละสาขาวิชาให้เหมาะสม ทันต่อสถานการณ์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเชิญคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงของสถาบันอื่นมาบรรยายพิเศษให้แก่นักศึกษาในบางหัวข้อวิชา เป็นต้น

อุปสรรค (Threats)

1. จากกระแสโลกาภิวัตน์ แนวนโยบายในการบริหารงานของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เช่น เงินอุดหนุน (งบประมาณ) การใช้ระบบประเมินองค์การ (มาตรฐาน) การเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยกับประเทศอื่น (เช่น จีน ออสเตรเลีย สิงคโปร์ อเมริกา) ทำให้มีการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยเฉพาะทางด้านการจัดการศึกษา กล่าวคือ มีทั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาคส่วนกลาง และมหาวิทยาลัยเปิดเข้ามาเปิดสอนในเขตจังหวัดภูเก็ตเพิ่มขึ้น
2. จากสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งผลต่อการได้รับการจัดสรรด้านงบประมาณที่น้อยลง และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องออกนอกระบบสามารถบริหารจัดการงบประมาณแบบพึ่งตนเองได้ ทำให้มหาวิทยาลัยซึ่งเคยได้รับงบประมาณมาอย่างไม่เพียงพอมาโดยตลอดจะยังไม่เพียงพอมากขึ้น
3. การจำกัดอัตราค่าจ้างอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจ ทำให้อาจารย์ถูกเพิ่มภาระงานสอนมากยิ่งขึ้นทั้งในด้านการสอนและงานธุรการ จึงไม่มีเวลาในการพัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนางานในด้านการศึกษาต่อ รวมทั้งการทำผลงานวิชาการ
4. ภาวะการจ้างงานลดลงในสถานะที่เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจประเทศถดถอย มีผลให้บัณฑิตที่จบการศึกษาไม่มีงานทำเพิ่มขึ้น

5. SWOT มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา จากการวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัย มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2553)

จุดแข็ง (Strengths)

1. มหาวิทยาลัยมีฐานรากมายาวนาน และมีความเชี่ยวชาญในการผลิตครู จึงเป็นที่พึงของนักศึกษาในท้องถิ่น
2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในท้องถิ่น เป็นแหล่งภูมิยุทธศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับท้องถิ่นและภายนอกได้
3. มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง
4. มีนโยบายสนับสนุนงานวิจัย และบริการวิชาการมีหน่วยงานรับผิดชอบที่มีประสิทธิภาพ
5. กระบวนการผลิตครูมีความเข้มแข็งเนื่องจากการดำเนินการร่วมกันระหว่าง 3 คณะ
6. บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาและเรียนรู้
7. มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยตรง

8. ส่วนราชการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ สามารถสร้างชื่อเสียงและรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง ไม่มีแผนหรือเส้นทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อีกทั้งบุคลากรไม่เพียงพอ ทำให้มีภาระงานที่รับผิดชอบมาก รวมทั้งการไม่ได้ใช้ศักยภาพ ความเชี่ยวชาญที่มีให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้อัตราการเข้า-ออกของบุคลากรมีบ่อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง บุคลากรขาดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. เครื่องมือและอุปกรณ์ที่มีไม่ได้ใช้อย่างเต็มศักยภาพ ขาดระบบ (คน) การจัดการให้มีความพร้อมในการใช้งาน ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้

3. ขาดมาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้องค์กรมีคุณภาพในแต่ละระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบวิจัย เป็นต้น

4. ขาดประสิทธิภาพการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน และได้รับข้อมูลล่าช้า รวมทั้งขาดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง และเชิงรุก

5. ขาดการรวบรวมองค์ความรู้/วัฒนธรรมที่หลากหลาย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรหรือการสร้างองค์ความรู้ใหม่

6. หลักสูตรที่เปิดสอนยังไม่ตอบสนองความต้องการของสังคม ขาดหลักสูตรเฉพาะทาง หลักสูตรระยะสั้น ขาดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การฝึกปฏิบัติ หรือการสร้างประสบการณ์วิชาชีพเพื่อความชำนาญความเชี่ยวชาญของนักศึกษา ขาดการปรับปรุงพัฒนาและประเมินหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง

7. การบริหารจัดการหลักสูตรสาขาการศึกษาที่ไม่ได้สังกัดคณะครุศาสตร์ไม่มีความชัดเจน

8. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการน้อย ไม่เต็มศักยภาพ

9. บุคลากรส่วนน้อยอุทิศเวลาทำงานให้กับมหาวิทยาลัย และพร้อมต่อการพัฒนา

10. การบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ ไม่กระจายอำนาจ

11. ขาดแผนแม่บทในการพัฒนามหาวิทยาลัย

12. ไม่มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

13. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ไม่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หรือดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม

14. วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรยังเป็นแบบเดิม ไม่สอดคล้องกับภารกิจ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพ

15. กฎ ระเบียบ ไม่ทันสมัย และไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

16. ภาวะการณ์มีงานของบัณฑิตค่อนข้างต่ำ

17. ขาดนโยบายหรือแนวปฏิบัติเชิงรุก

18. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภาระงาน และควรมีระบบการติดตามอย่างต่อเนื่อง

19. ขาดระบบการส่งเสริมการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

20. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับภารกิจ

21. บุคลากรขาดค่านิยมร่วมกันในองค์กร

โอกาส (Opportunities)

1. จากสถานการณ์พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งนโยบายและงบประมาณ

2. ในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และความสมบูรณ์ของทรัพยากร ส่งผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่

3. ประชากรในพื้นที่ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ทำให้นักศึกษาไม่สะดวกไปเรียนต่อต่างพื้นที่ ทำให้มาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

4. ได้รับความร่วมมือจากท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นอย่างดี

5. มติคณะรัฐมนตรีอนุมัติกรอบอัตรากำลังพนักงานมหาวิทยาลัยให้แก่มหาวิทยาลัย

6. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ

7. ผู้สนใจเข้าเรียนเป็นจำนวนมากในสาขาวิชาชีพครู

8. โอกาสในการเข้าทำงานในสถานศึกษาในพื้นที่จำนวนมาก

อุปสรรค (Threats)

1. สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้มีความไม่มั่นใจในชีวิตและทรัพย์สิน บางหน่วยงานหวาดระแวงไม่กล้ารับนักศึกษาเข้าฝึกประสบการณ์ หรือเข้าทำงาน

2. คุณภาพของนักเรียนในพื้นที่ เรียนวิชาสามัญน้อย ทำให้ขาดพื้นฐานที่เหมาะสมในการศึกษาต่อ

3. ระบบการประเมินจากภายนอกมีมากเกินไป มีรูปแบบที่หลากหลาย

4. ในพื้นที่ที่มีสถาบันคู่แข่งมากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่าง ๆ และมีการเปิดสอนหลักสูตรที่หลากหลาย
5. มหาวิทยาลัยไม่ได้รับการยอมรับในการเข้าสู่งานจากสังคม
6. คุณภาพของนักเรียนที่เป็นตัวป้อนค่อนข้างต่ำ

จากข้อมูล SWOT ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ทั้ง 5 แห่ง จะเห็นได้ว่า มีสภาพการจัดการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งสามารถสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนในการจัดการศึกษาที่เหมือนกันได้ดังนี้ จุดแข็งที่เหมือนกันคือ มีทำเลที่ตั้งเหมาะสม การคมนาคมสะดวก มีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชนในการผลิตและพัฒนาครู มีชื่อเสียงมายาวนานเป็นที่รู้จักของชุมชน และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น สำหรับจุดอ่อนสามารถสรุปประเด็นที่เหมือนกันคือ นักศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างอ่อน อาจารย์มีภาระงานสอนมาก ขาดบุคลากรในบางสาขาวิชา ขาดเอกภาพทางการบริหารของมหาวิทยาลัย คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยยังมีน้อย เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ดังกล่าวข้างต้น ยังมีจุดอ่อนที่เป็นปัญหาอยู่หลายประการซึ่งหากได้รับการแก้ไข ปรับปรุง หรือได้รับทราบแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับปัญหาแล้ว ย่อมจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ถือว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างความงอกงามทางปัญญาผ่านกระบวนการผลิตกำลังคนระดับสูง การพัฒนาการวิจัย การส่งเสริมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ฯลฯ โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดในมาตรา 34 ไว้ว่า ให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมุ่งคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำมาตรฐานอุดมศึกษานั้นก็คือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบประเมิน และประกันคุณภาพการพัฒนา

สถาบันอุดมศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลง ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาแนวคิดในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา อีกทั้งเพื่อใช้พัฒนาและยกระดับคุณภาพบัณฑิต ความเพียงพอของบุคลากรระดับอุดมศึกษา ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2549) ซึ่งมาตรฐานการอุดมศึกษานั้นประกอบไปด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2549)

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต

บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก

ตัวบ่งชี้

1. บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
2. บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม
3. บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแล เอาใจใส่ รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

2. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ

ก. มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา

มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และความเป็นอิสระทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้

1. มีการจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ

2. มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและวิธีการต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน

3. มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข. มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา

การดำเนินงานตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้

ตัวบ่งชี้

1. มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินและใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

2. มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

3. มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ

4. มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

3. มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้

การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ตามแนวทาง/หลักการ อันนำไปสู่สังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้

1. มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและประเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้
2. มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือ รวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากมาตรฐานการอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น ที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องใช้เป็นกลไกสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสถาบันแล้ว สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งยังต้องมีพันธกิจหลักที่สอดคล้องต่อกัน 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งพันธกิจหลักนี้ได้ถูกกำหนดไว้ในมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 2 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านศักยภาพและความพร้อมในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยมาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1. ด้านกายภาพ

สถาบันอุดมศึกษามีอาคารที่ประกอบด้วยลักษณะสำคัญของอาคารเรียนที่ดี มีห้องครบทุกประเภท พื้นที่ใช้สอยที่ใช้ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมทุกประเภทมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนอาจารย์ประจำ จำนวนนักศึกษาในแต่ละหลักสูตร และจำนวนนักศึกษาตามแผนการรับนักศึกษา ตามเกณฑ์พื้นที่ใช้สอยอาคารโดยประมาณ รวมทั้งต้องจัดให้มีห้องสมุดตามเกณฑ์มาตรฐาน มีครุภัณฑ์ประจำอาคาร ครุภัณฑ์การศึกษา และคอมพิวเตอร์จำนวนเพียงพอต่อการจัดการศึกษา

ทั้งนี้ อาคารและบริเวณอาคารจะต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะหรือความจำเป็นอย่างอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

2. ด้านวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษา และแผนการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและผู้ใช้บัณฑิตโดยรวม มีหลักประกันว่าผู้เรียนจะได้รับบริการการศึกษาที่ดี สามารถแสวงหาความรู้ได้อย่างมีคุณภาพ สถาบันต้องมีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งในด้านการวางแผนรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต การจัดกิจกรรม

การเรียนการสอน การประเมินผล การเรียนรู้ การประกันคุณภาพการเรียนการสอน และการพัฒนา ปรับปรุงการบริหารวิชาการ

3. ด้านการเงิน

สถาบันอุดมศึกษามีความพร้อมด้านการเงินทั้งงบการเงินรวมและงบที่จำแนกตาม กองทุน มีแผนการเงินที่มั่นคง เป็นหลักประกันได้ว่าสถาบันจะสามารถจัดการศึกษาได้ตามพันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาในอนาคต เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ให้บริการอุดมศึกษา สถาบันมีการจัดทำรายงานการเงินที่แสดงถึงการได้มา ของรายได้ รายรับ การจัดสรร การใช้จ่ายที่มีประสิทธิภาพ และทั่วถึงเป็นธรรมอย่างชัดเจน รวมทั้ง การนำรายได้ไปลงทุนภายใต้การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท และมีระบบการติดตามตรวจสอบ ผลประโยชน์ทับซ้อนของบุคลากรทุกระดับ

4. ด้านการบริหารจัดการ

สถาบันอุดมศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ พันธกิจที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับนโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหาร บุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหารสวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและบุคลากร ทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับ การดำเนินงานของสภาสถาบันและ การบริหารจัดการของผู้บริหารทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้ หลักธรรมาภิบาลที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

2. มาตรฐานด้านการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน

1. ด้านการผลิตบัณฑิต

สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรง ตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิต บัณฑิตได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด และจัดให้มีข้อสนเทศที่ ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัด กิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและนอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

2. ด้านการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบาย แผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์ สนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิดประโยชน์แก่สาธารณชน

3. ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันอุดมศึกษามีการให้บริการทางวิชาการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในวงกว้างและกลุ่มเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจให้บริการ โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคลได้ในหลายลักษณะ อาทิ การให้คำปรึกษา การศึกษาวิจัย การค้นคว้าเพื่อแสวงหาคำตอบให้กับสังคม การให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ การจัดให้มีการศึกษาต่อเนื่องบริการแก่ประชาชนทั่วไป การให้บริการทางวิชาการนี้ สามารถจัดในรูปแบบของการให้บริการแบบให้เปล่าหรือเป็นการให้บริการเชิงพาณิชย์ที่ให้ผลตอบแทนเป็นรายได้หรือเป็นข้อมูลย้อนกลับมาพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่

4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

สถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับสถาบัน มีระบบและกลไกในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ศิลปะและวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอนโดยตรงหรือโดยอ้อม เพื่อให้ผู้เรียนและบุคลากรของสถาบันได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ตระหนักถึงคุณค่า เกิดความซาบซึ้งและมีสุนทรียะต่อศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องจรรโลงความดีงามในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพมีวิถีชีวิตที่ปรารถนาและเรียนรู้วิธีการจัดการวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ไม่พึงปรารถนาได้ สถาบันมีการควบคุมการดำเนินงานด้านนี้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบัน

จากความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องมีมาตรฐานที่แสดงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบันในการเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมาตรการนี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาด้านการดำเนินการตาม

พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม เป็นตัววัดประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

คำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นเป้าหมายของทุกองค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์การใดองค์การหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ (การดี อนันต์นาวี, 2551)

ความหมายของประสิทธิผล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วิทยา ด้านธรรมา (2546) ได้ให้ความหมายว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์การสามารถสนองผู้บริโภคนักค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด เช่นเดียวกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับ รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับ คุณิต ทองสาย (2541) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลหมายถึง การปฏิบัติการ (Performance) ที่ทำให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุด เพราะในแต่ละกิจกรรมจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เช่นเดียวกับ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2541) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลหมายถึงสภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ วรรณ พยุวงษ์ (2544) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวบ่งชี้หรือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจว่า ขั้นสุดท้ายของการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่าประสิทธิผลมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำคัญของงาน ส่วนกรรณิกา เจริญชัย (2538)

ได้สรุปความหมายประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า แม้ความหมายประสิทธิผลจะหลากหลายแต่ก็มีคำสำคัญที่ปรากฏอยู่ 3 ลักษณะได้แก่ การคำนึงถึงผลผลิตที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างเหมาะสมและการรักษาสภาพขององค์กรให้อยู่ได้เป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ Gross (1975) ได้กล่าวเกี่ยวกับประสิทธิผลว่า ประสิทธิผล หมายถึง การสมดุลอย่างดีระหว่างกิจการด้านการปรับตัวและการรักษาภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่จึงประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การได้มาซึ่งทรัพยากร
2. การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิต
3. การผลิตผลในรูปบริการหรือสินค้า
4. การปฏิบัติงานด้านเทคนิคและด้านการบริหารอย่างมีเหตุผล
5. การลงทุนในองค์กร
6. การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรม
7. การสนองตอบความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลและกลุ่ม

Steers (1991) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานราบรื่นทุกคนพอใจในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่นเดียวกับ Hoy และ Miskel (1991) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์กลางในการจัดการศึกษาทำให้ครูและนักเรียนเกิดความพึงพอใจ เป็นผลทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ดังนั้นสรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นผลทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้

ลักษณะเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กร

ในยุคแรกของการเริ่มเสาะหาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่เหมาะสมที่สุดนั้น มักมีแนวคิดที่จะใช้เพียงหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเท่านั้นเรียกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เช่น เกณฑ์เน้นผลผลิต กำไรสุทธิ ความมั่นคง แต่การใช้เกณฑ์เดี่ยวนี้นับพบว่าไม่กว้างครอบคลุมพอ ต่อมาในระยะหลังจะมักใช้แบบหลายเกณฑ์ (Multivariate Effectiveness Measures) มากขึ้น (Steers, 1977) เพราะประสิทธิผลองค์กรเป็นความ

ซับซ้อนยุ่งยาก ฉะนั้นเกณฑ์ประเมินที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดจึงควรเป็นเครื่องมือที่ซับซ้อนเช่นกัน อย่างไรก็ตามอาจแบ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรได้เป็นสองลักษณะด้วยกันคือ เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียวและเครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง

ในปัจจุบันก็ยังมีการใช้เกณฑ์เดียวในการศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กรอยู่ดังที่ Campbell และคณะ (1977) ได้สำรวจพบว่ามีเกณฑ์เดียวที่เด่น ๆ 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) ความยืดหยุ่น-ปรับตัว (Flexibility-Adaptation) 19) การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก (Evaluations by External Entities) ส่วน Bennis (1971) กล่าวว่าเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กรต้องเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ฉะนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ ในขณะที่ Mahoney และ Weitzel (1969) ได้ให้ทัศนะของเกณฑ์ในแบบจำลองของธุรกิจทั่วไปและหน่วยงานวิจัยพัฒนาไว้ดังนี้คือ เกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานธุรกิจที่ควรใช้คือ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุน การใช้การวางแผน การเชื่อถือได้ และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานวิจัยและพัฒนาที่ควรใช้คือ ความน่าเชื่อถือได้ความร่วมมือและการพัฒนา เช่นเดียวกับ Gibson และคณะ (1973) ที่ให้ความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะ ๆ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์กรในระยะสั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ระยะต่อมา เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาระยะยาว เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร ส่วน Parsons (1960) ได้เสนอตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social – Function Model) เพื่อเป็นเกณฑ์ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์กร ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการหรือความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ฉะนั้นประสิทธิผลขององค์กรจึงวัดจากการที่องค์กรได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency)

จากตัวแบบต่าง ๆ ข้างต้น ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความเหมาะสมกว่าการประเมินโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว อย่างไรก็ตามความหลากหลายของเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรนั้นเกิดจากการที่ผู้วิจัยมีกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน การที่ผู้วิจัยมีโมทัศน์หรือกรอบอ้างอิงแตกต่างกัน ทำให้การแสวงหาเกณฑ์ที่เป็นสากล (Universal Criterion) หรือชุดของเกณฑ์ที่ใช้กับทุกองค์กรนั้นทำได้ยาก (Streets, 1975) เทคนิคที่ใช้ในการได้มาซึ่งเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล จำแนกได้ 2 วิธี ดังนี้

1. รูปแบบอนุมาน (Deductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไปประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผลซึ่งได้จากการตีความตามทฤษฎี แล้วก็นำเกณฑ์ดังกล่าวมาทำการศึกษาวิเคราะห์ทั่วไป

2. รูปแบบอุปมาน (Inductive Models) เป็นรูปแบบที่ได้จากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะ โดยผู้ทำการศึกษาวิจัยพยายามสร้างเกณฑ์การประเมินผลที่มีความหมายอันเป็นผลจากการค้นคว้าวิจัย รูปแบบประเภทนี้หลายแบบได้จากการสำรวจการศึกษาวิจัยที่ทำกันมาหลาย ๆ แหล่ง และพยายามผสมผสานกันเข้าให้เป็นรูปแบบรวม (Unified) หรือเป็นการเสนอตัวแปรหรือเกณฑ์ได้จากวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) ซึ่งได้มาจากการศึกษาวิจัยของผู้เสนอรูปแบบนั้น ๆ

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร จะมีความแตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมายของการประเมินและกรอบแนวคิดที่ใช้ในการประเมิน

แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร

จากนิยามความหมายของประสิทธิผลองค์กรและเกณฑ์ตัวชี้วัดประสิทธิผลองค์กรสามารถนำมาสรุปเป็นแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรได้ 4 แนวทาง ดังนี้ (สุทธิพงศ์ ยงค์กมล, 2543)

1. แนวทางการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach)

วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายมีแนวคิดว่าประสิทธิผลควรประเมินในแง่ของการสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (Ends) ได้จริงมากกว่าวิธีการ (Means) โดยวัดจากความสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเอาไว้ ผู้บริหารต้องสามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการให้ออกมาอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้เห็นได้ว่าเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านั้นได้มีการทำงานบรรลุผลสำเร็จไปแล้วอย่างไร

เมื่อพิจารณาแล้วเห็นได้ว่า วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายนี้ มีลักษณะเหมือนกันกับวิธีการบริหารตามเป้าหมายหรือ M.B.O. (Management by Objectives) เพราะคุณลักษณะที่สำคัญของเทคนิคการบริหารตามเป้าหมายก็คือ การพยายามประเมินองค์กรและสมาชิกขององค์กรว่า

สามารถทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดขึ้น ได้ดีมากขึ้นเพียงใด ซึ่งวิธีการนี้มักถูกเรียกว่า “การบริหารโดยมุ่งเป้าหมาย” (Goal-Oriented Approach)

คุณประโยชน์จากการใช้เป้าหมายผลสำเร็จเป็นเครื่องช่วยในการบริหารนั้น มีดังนี้คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2541)

1. ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและความสนใจต่อการตั้งเป้าหมาย มากกว่าที่จะปล่อยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงไปทำกันเอง
2. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายมีคุณภาพ ตรงกับความเป็นจริง โดยสามารถพิจารณาให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การได้
3. ช่วยให้องค์การสามารถติดตามผลความก้าวหน้าได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. ช่วยให้การกำหนดเป้าหมายกระทำได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ได้มากกว่าการระบุอย่างเลื่อนลอย เป็นข้อความกว้าง ๆ
5. เป้าหมายจะคล่องตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามเวลามากกว่าที่จะระบุไว้เป็นข้อความที่ตายตัว ที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายเท่านั้น

ส่วนข้อจำกัดของการใช้วิธีการนี้เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ระบุไว้กับเป้าหมายที่เป็นจริง มักจะมีความแตกต่างกันเสมอ โดยทั่วไป เป้าหมายขององค์การมี 3 ประเภท (Steers, 1977) คือ 1) เป้าหมายทางการ (Official Goals) 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ (Operative Goals) 3) เป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์วัดการปฏิบัติงานได้ (Operational Goals) สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การมักจะวัดเป้าหมายเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายทางการ เนื่องจากเป้าหมายทางการมักจะมีลักษณะเป็นอัตนัย เป็นนามธรรม และวัดได้ยาก วิธีการนี้เหมาะกับองค์การที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดได้ และเป็นเป้าหมายที่เกิดจากความเห็นที่สอดคล้องกันของบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตามองค์การจำเป็นต้องมีการดำเนินงานให้องค์การบรรลุผลในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม และมีความสมดุลย์ และควรแยกกันให้ออกระหว่างเป้าหมายทั้ง 3 ลักษณะ

Robbins (1990) ได้สรุปการวัดประเมินผลด้วยการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมายไว้ว่าการบรรลุเป้าหมายใด ๆ ก็ตามอาจจะเป็นเพียงการแสดงถึงความเป็นอยู่ที่มีที่เกี่วข้องขององค์การในขณะนั้น ๆ อาจไม่ใช่ตัวชี้หรือแสดงวัตถุประสงค์ที่น่าเชื่อถือต่อไปก็ได้ และประการสำคัญยังมีเกณฑ์ประเมินอื่น ๆ อีกมากที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ นอกเหนือไปจากการวัดด้วยเป้าหมายที่เป็นผลสุดท้าย

2. แนวทางการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบ (The Systems Approach)

วิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า องค์กรเป็นระบบที่ซึ่งมีการนำเอาทรัพยากรเข้ามา จากภายนอกสู่กระบวนการแปรสภาพและส่งเป็นผลผลิตออกมา การวัดประสิทธิผลขององค์กรของวิธีการพิจารณาเชิงระบบ ตั้งบนพื้นฐานของทฤษฎีระบบเปิด และใช้ทฤษฎีระบบมาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะที่เป็นความสามารถขององค์กรที่จะอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมั่นคงและได้รับประโยชน์ รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดผลิตผลผลิตและบริการให้มีคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด (Seashore and Yuchtman, 1967)

การใช้แนวความคิดวิธีการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับรูปแบบวิธีการที่ยืดเป้าหมาย การวิเคราะห์เป้าหมายของแนวความคิดนี้กระทำในรูปแบบของระบบซึ่งพิจารณาเป้าหมายว่าไม่ได้อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา นอกจากนี้การบรรลุเป้าหมายระยะสั้น คือ ตัวป้อนใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนในการบรรลุเป้าหมายต่อไป ความเป็นวงจรของเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์กร (Steers, 1977) ดังนั้นถ้าหากส่วนประกอบส่วนย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผลหรือด้อยไปอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะส่งผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำลงไปด้วย

การศึกษารูปแบบวิธีการการประเมินประสิทธิผลเชิงระบบมีหลักเกณฑ์คือ เป็นการพิจารณาความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ได้แก่ ความสามารถขององค์กรในการจัดหาทรัพยากรใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อรักษาระบบภายในขององค์กรและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการศึกษาโดยรูปแบบที่ยืดระบบจึงให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นสำหรับทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ

วิธีการเชิงระบบนี้ ได้มีการให้ความสำคัญต่อมาตรการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะเป็เครื่องมือช่วยงานสำเร็จผลได้ด้วยดี ตามความคิดเช่นนี้จึงเท่ากับเป็นการเน้นถึงประสิทธิภาพขององค์กรที่แท้จริง กล่าวโดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ทั้งวิธีมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จและวิธีการเชิงระบบ ต่างก็เป็นวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (Goal-Oriented) เช่นเดียวกัน แตกต่างกันที่การมุ่งเป้าหมายผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (End Goals) กับการมุ่งเป้าหมายของวิธีการ (Means Goals) เป็นตัววัด

3. แนวทางการประเมินประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach)

การประเมินประสิทธิผลในแนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญแก่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีผลต่อความอยู่รอดขององค์กรกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมของตน วิธีการที่ใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมส่วนที่เกี่ยวข้องมีลักษณะเหมือนกับวิธีการเชิงระบบ

นั่นเอง คือทั้งสองวิธีจะพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน แตกต่างกันว่าวิธีการของกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนนี้จะมีขอบเขตจำกัด โดยจะสนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น ข้อสมมุติฐานของการใช้กลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน ถือว่าองค์กรทุกแห่งต่างต้องเผชิญกับความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันตลอดเวลาขณะเดียวกัน โดยที่ความสำคัญของกลุ่มผลประโยชน์มีแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ความมีประสิทธิผลจะมีได้จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงกลุ่มผลประโยชน์ที่มีความสำคัญได้อย่างถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญ พร้อมกับการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นได้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยจะทำการคัดเลือกเป้าหมายต่าง ๆ ขึ้นมาจากกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งมีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร

การนำเอาวิธีการกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนผู้เกี่ยวข้องมาใช้ให้ได้ผล ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นโดยการขอให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมช่วยกันพิจารณาให้เห็นชัดเกี่ยวกับส่วนของสภาพแวดล้อมส่วนต่าง ๆ ว่ามีส่วนใดบ้างที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการอยู่รอดขององค์กร จากนั้นก็จะต้องมีการประเมินให้ทราบถึงกำลังอิทธิพลของแต่ละส่วนว่ามีส่วนเกี่ยวข้องและกระทบกับองค์กรในแง่ใด อย่างไรบ้าง แล้วเปรียบเทียบให้เห็นถึงผลกระทบของส่วนต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมที่จะมีต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ เพื่อตอบให้ได้ว่าความต้องการของกลุ่มนั้นมีอะไรบ้าง และภายใต้ความต้องการหลาย ๆ อย่างนั้นมีเป้าหมายอะไรบ้างที่ส่วนของสภาพแวดล้อมต้องการจะได้รับจากองค์กร

ปัญหาข้อจำกัดของการใช้วิธีการกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน คือการที่จะแยกแยะส่วนของสภาพแวดล้อมในทางกลยุทธ์ให้เห็นชัดเจน แยกออกมาจากสภาพแวดล้อมในวงกว้างนั้นไม่ใช่เรื่องทำได้ง่าย เพราะสภาพแวดล้อมมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเคยมีความสำคัญต่อองค์กรมากในช่วงหนึ่งแต่ต่อมาอาจมีความสำคัญน้อยก็ได้ รวมทั้งค่านิยมและความนึกคิดของผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีผลทำให้การพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญกับสภาพแวดล้อมมีผลออกมาไม่เหมือนกัน การตัดสินใจในการประเมินจึงขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญในกลุ่มใดตามลำดับ

4. แนวทางการใช้วิธีแข่งขันคุณค่า (The Competing-Values Approach)

ฐานคิดของการใช้วิธีแข่งขันคุณค่าคือ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรจะเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยม ความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จึงไม่อาจกำหนด “เกณฑ์ที่ดีที่สุด” (Robbins, 1990) ปัญหาการประเมินจึงมีความแตกต่างกันไปสุดแต่ประโยชน์ของ

แต่ละฝ่ายที่ต้องการแตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลที่ดีจึงต้องมีการค้นหาวิธีการที่จะให้มีการเปรียบเทียบหรือแข่งขันคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด

จุดเริ่มต้นที่เป็นข้อสมมุติฐานวิธีการแข่งขันคุณค่าก็คือ ด้วยคุณค่าที่แตกต่างกันนั่นเอง ที่ทำให้เกิดปัญหาของการมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกันและที่ต้องแข่งขันแย่งชิงกันเกิดขึ้นมาควบคู่กัน วิธีการแข่งขันคุณค่านี้มีทักษะในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยถือเอาคุณค่าความนิยมเป็นศูนย์กลางของการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมุติว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะสอดคล้องกันไปไปในแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินเสมอ

การเลือกรูปแบบประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมนั้น คุณค่าใดจะถูกใช้เป็นเกณฑ์ประเมิน ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นมีลักษณะและเงื่อนไขเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถสรุปแนวทางการประเมินประสิทธิผลตามลักษณะองค์การและเงื่อนไขขององค์การได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 แนวทางการประเมินประสิทธิผลตามลักษณะองค์การและเงื่อนไขขององค์การ

แนวทาง	นิยาม (องค์การมีประสิทธิผลในขอบเขตที่)	เงื่อนไขของการใช้แนวทางนี้
1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย	องค์การทำให้เป้าหมายที่ระบุบรรลุผล	เป้าหมายชัดเจน มีระยะเวลาแน่นอน วัดได้
2. แนวทางระบบ	ได้รับทรัพยากรที่จำเป็น	มีการเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างปัจจัยและผลผลิต
3. แนวทางเชิงกลยุทธ์ เฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ทุกฝ่ายมีความพอใจ	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อองค์การและองค์การจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. แนวทางการแข่งขันคุณค่า	การเน้นขององค์การในประเด็นที่สำคัญขององค์การ 4 ด้าน (คน องค์การ ความยืดหยุ่น การควบคุม)	องค์การไม่มีความชัดเจนในจุดเน้นของตนเอง หรือความสนใจในเกณฑ์เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่า แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 แนวทางนั้น แต่ละแนวทางมีเงื่อนไขของการใช้ที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ใช้แนวทางการประเมินประสิทธิผลโดยพิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ร่วมมือกันดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย ตามมาตรฐานการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งได้สอดคล้องกับแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2545) ที่มองความสำเร็จขององค์กรในแง่ของ ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถประเมินได้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในระยะสั้นอาจประเมินด้านการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์กร ในระยะกลางอาจประเมินการปรับตัวและการพัฒนา และในระยะยาวนั้นสามารถประเมินเรื่องการอยู่รอดขององค์กร โดยมีแนวคิดกำหนดเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าองค์กรใดประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ใช้เกณฑ์เดียววัดความสำเร็จขององค์กร (Single Criterion) ซึ่งองค์กรจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการวัดความสำเร็จขององค์กร เช่น อาจวัดได้จาก

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization) เป็นแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่ว่า ผลกำไรย่อมสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร โดยเปรียบเทียบรายได้ทั้งหมดกับทุนที่ลงไป หากมากกว่าการลงทุนถือว่าองค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 ความพอใจ (Satisficing) นักทฤษฎีองค์กรมองว่าองค์กรไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ ต่างก็มุ่งหวังผลกำไร ถึงแม้ไม่สูงนักแต่อยู่ในระดับที่องค์กรพอใจ ก็น่าจะเพียงพอแล้ว

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่น ๆ (Other Single Criterion) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กรยังมีอีกมาก แต่ที่นิยมนำมาใช้กันมากคือ

1.3.1 ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall Performance) ซึ่งวัดและจัดอันดับโดยพนักงานหรือที่ปรึกษาขององค์กร

1.3.2 ผลผลิตขององค์กร (Productivity) เป็นการวัดที่มีรูปแบบผลผลิต (Output) ซึ่งเกิดจากข้อมูลการปฏิบัติงานจริง (Actual)

1.3.3 ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน

1.3.4 ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or Rate of Return) ซึ่งดูได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

1.3.5 การลาออก (Withdrawal) ดูได้จาก การสมัครเข้าทำงาน การลาออก ตลอดจนการขาดงานของพนักงาน

2. ใช้เกณฑ์รวมวัดความสำเร็จขององค์กร (Multiple Criteria) หมายถึง การนำเอาเกณฑ์เดี่ยวหลาย ๆ เกณฑ์มาวัดความสำเร็จขององค์กร เช่น นำเอาเกณฑ์ความสำเร็จขององค์กรที่รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Organizational Efficiency) การมีผลผลิตสูง (High Productivity) การมีผลกำไรสูง (Profit Maximization) รวมทั้งเกณฑ์ความเจริญเติบโตขององค์กร (Organizational Growth) นำมาวัดความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy และ Miskel (1991) ที่ได้เสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลองค์กรไว้ 4 ประการดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การที่องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ และมีการจัดหาทรัพยากร รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการบรรลุเป้าหมายนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

2. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในมวลสมาชิกขององค์กร เพื่อทำให้เกิดการรวมพลังที่เป็นเอกภาพ ช่วยกันปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการบูรณาการ คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) การสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict)

3. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และสนองตอบต่อสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการปรับตัวนี้ คือ นวัตกรรม (Innovation) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) การเจริญเติบโต (Growth) และการพัฒนา (Development)

4. การรักษาสิ่งที่ย่อมนั้นในองค์กร (Latency) หมายถึง การรักษารูปแบบ หรือระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร มีตัวบ่งชี้คือ ความภักดี (Royalty) แรงจูงใจ (Motivation) เอกลักษณ์ (Identity) และศูนย์กลางความสนใจของชีวิต (Central Life Interest)

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่เพียงใด ดังนั้นการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากร

ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นั้นแสดงว่าองค์การนั้นบรรลุถึงประสิทธิผล ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ

การดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อองค์การได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น Steers (1977) , Mintzberg (1979) , Hoy & Miskel (1991) , Moorhead & Griffin (1995) , Morgan (1997) , Samuel C. Certo (1997) , Richard L. Daft (1998) , ทองใบ สุธาชัย (2551) , บัณฑิต พงนิรันดร์ (2550) , ถาวร เสี่ยงเอียด (2550) , ธนวิน ทองแพง (2549) , วาโร เฟิงส์วัตส์ (2549) , สุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์ (2549) , สุริยนต์ เถาะบุตร (2549) , เพชรรัตน์ ตุงไธสง (2549) , วิเชียร วิทย์อุดม (2549) , นิพนธ์ วรรณเวช (2548) , พิมพ์อร สดเอี่ยม (2547) , พิทักษ์ กิจอนันท์ (2546) , ภารดี อนันต์นารี (2545) , จันทราณี สงวนนาม (2545) , สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543) และคนอื่น ๆ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศขององค์การ สภาพแวดล้อม ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน นโยบายการบริหาร การสื่อสาร และโครงสร้างองค์การ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จำแนกเป็นแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังปรากฏไว้ในภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ จากนั้นผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมขององค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ความพึงพอใจในงาน และบรรยากาศขององค์การ รายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership of Administrator)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน โดยหน้าที่ของผู้บริหารมีบทบาทที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นจุดรวมพลังและเป็นตัวแทนของทุกคนในหน่วยงาน ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน และจูงใจให้

ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2543) ให้ความหมายของผู้นำคือ หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางบริหารจะเป็นได้ว่าเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด เช่นเดียวกับ ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2543) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธา มีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตาม และสอดคล้องกับ บังอร ศรีสุททธิกุล (2544) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำในฐานะของผู้บริหารที่ใช้อิทธิพล และความสัมพันธ์ของพลังอำนาจที่มีในตน แสดงบทบาท ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการวางเป้าหมาย ในอนาคต มีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาด มีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเสี่ยง ต้องมีไหวพริบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด คอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2545) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจหลักของความเป็นผู้นำในความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานยิ่งขึ้น

L : Lively	ความมีชีวิตชีวา
E : Encourage	การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง
A : Active	ความคล่องแคล่วหรือคล่องตัว
D : Decisive	ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง
E : Endurance	ความอดทนอดกลั้น
R : Responsibility	ความรับผิดชอบ

S : Smart	ความเฉลียวฉลาด/สง่างาม
H : Healthy	สุขภาพดีทั้งกายและใจ
I : Information	มีข่าวสารข้อมูลพร้อม
P : Polite	ความสุภาพอ่อนน้อม

1. ความมีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริงแจ่มใส กระฉับกระเฉง กระตือรือร้น มีลักษณะเป็นคนเปิดเผย จริงใจ เป็นกันเอง ไม่มีลับลมคมในหรือเสแสร้งแก่ง้งทำ ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

2. การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่น คิดถึงใจเขาใจเรา รู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี จะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้อง ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และยังทำให้ผู้บริหารนั้น ได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. ความคล่องแคล่วหรือคล่องตัว (Active) ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะแคล่วคล่อง ว่องไวกระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสถียร มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อม ถ่อมตนเพื่อให้ผู้อื่นนิยมชมชอบ และยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้ มีความสามารถรอบด้าน ทำให้ปรับตัวยืดหยุ่น เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. ความเด็ดขาด ยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive) ยึดหลักการที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุด และหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ท้อถอยยอมแพ้หรือเปลี่ยนใจง่าย ๆ

5. ความอดทนอดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทน อดกลั้น เพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ โดยไม่ท้อถอย และเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริง โดยทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้ปัญหาลี้กลายไปด้วยดี จะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กรและสังคมภายนอก อันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. ความเฉลียวฉลาด/สว่างงาม (Smart) ผู้บริหารในยุคนี้ควรเปรียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์ และเทคนิคการบริหารงานใหม่ ๆ ตลอดเวลา เพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจให้แก่ตนเอง เป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิดจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสุขภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรงมีพลังกำลังที่จะทำงานต่าง ๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวล กับปัญหาด้านสุขภาพ อันจะก่อให้เกิดความรันทด ท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน มีอารมณ์หงุดหงิด ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน และยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต ผู้บริหารควรรู้จักวิถีรักษาอารมณ์ ให้แจ่มใสโดยการพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบ วางใจเป็นกลาง ฝึกการให้ และการให้อภัย เพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง

9. ข่าวสารข้อมูล (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูลเพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10. ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรมีกิริยาท่าทาง และคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน เหมาะสมกับกาลเทศะ และบุคคล รวมทั้งการรู้จักถ่อมตัว ไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น เพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าว ดังนั้นผู้บริหารจึงควรหลีกเลี่ยงการแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่น ควรใช้หลักการเยือกเย็นอ่อนโยน และยืดหยุ่น เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูง ยิ่งต้องอ่อนน้อม อันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจยิ่ง

Lipham (1964) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วน Fiedler และ Chemers (1974) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ และ Bass (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ

4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือคลอใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
9. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
10. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

Dejnozka (1983) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถุ่กน่านั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคคลของผู้นำ เช่นเดียวกับ Sergiovanni (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม สอดคล้องกับ Hersey และ Blanchard (1988) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย และ Robbin (1989) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถใช้ศักยภาพของตนเองชักจูงหรือผลักดันให้คนอื่นปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความร่วมมือร่วมใจ จนการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้น

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นไปได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพลตั้งแต่ยังเยาว์วัย ประสบการณ์ การฝึกอบรม จนกระทั่งลักษณะการบริหารงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ซึ่ง

แต่ละคนได้สั่งสมกันมา Giammatteo (1981) ซึ่งให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบคือ

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the Leader) เป็นคุณลักษณะประจำของตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those Being Led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the Environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบาย แนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Hersey และ Blanchard (1993) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้นั้นมี 3 ประการ คือ ตัวผู้นำเอง (Leader) ผู้ตาม (Followers) และ สถานการณ์ (Situations) ดังสมการต่อไปนี้

$$L = f(I, f, s)$$

L แทน Leadership คือ ภาวะผู้นำ

f แทน function คือ องค์ประกอบ

I แทน leader คือ ตัวผู้นำเอง

f แทน followers คือ ผู้ตาม

s แทน situation คือ สถานการณ์/สิ่งแวดล้อม

จากสมการดังกล่าว ซึ่งให้เห็นองค์ประกอบของพฤติกรรมจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรมพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้จะหลอมรวมเข้าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว รวมทั้งเจตคติต่อตัวเอง ต่อคนอื่น และต่องานอาชีพส่วนตัว ผู้ตาม หรือผู้ร่วมงานเช่นเดียวกันขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ผู้แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้น ๆ ดังนั้นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบ กฎหมาย หรือลักษณะขององค์กรหรือหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เป็นต้น

แบบของผู้ผู้นำ (Styles of Leadership)

การศึกษาแบบของผู้ผู้นำ จะทำให้ผู้ผู้นำทราบถึงพฤติกรรมผู้ผู้นำแต่ละแบบ ส่งผลให้ผู้ผู้นำมีทางเลือกในการใช้แบบผู้ผู้นำให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพ คุณลักษณะและประสบการณ์ของตนเอง ตลอดจนเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามด้วย

Flippo (1966) ได้แบ่งผู้ผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ผู้ผู้นำประเภทนี้จะปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยอำนาจ บังคับ ข่มขู่ หรือทำโทษ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกรงกลัว นอกจากนี้ยังนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ตามตำแหน่งที่ตนครอบครองอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับบัญชา มากกว่าที่จะใช้อำนาจ (Power) ผู้ผู้นำประเภทนิเสธมีลักษณะเดียวกันกับผู้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้ผู้นำแบบเผด็จการ

2. ผู้ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ผู้ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหาขององค์กร ผู้ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุผล จึงทำให้สมาชิกมีเสรีภาพ ในการแสดงความคิดเห็น และความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ ผู้ผู้นำประเภทปฏิฐานจะทำงานโดยอาศัยอำนาจ (Power) ซึ่งเป็นความสามารถของผู้ผู้นำเอง มากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ผู้ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือผู้ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

Lippitt และ White (1939) ได้จำแนกผู้ผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ผู้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ชอบการบังคับบัญชา สั่งการ ชอบใช้อำนาจ ไม่กระจายอำนาจให้แก่สมาชิก ผู้ผู้นำแบบนี้จะควบคุมพฤติกรรมและความคิดของสมาชิก ผู้ผู้นำเป็นผู้กำหนดบทบาทของสมาชิกและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก การตัดสินใจส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้ผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับปัญหาหรือนโยบาย ผู้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยไม่มีแผนการทำงานที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับอารมณ์และความพอใจของผู้ผู้นำเป็นหลัก

2. ผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตย ดำเนินงานโดยยึดหมู่คณะเป็นหลัก อาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ผู้นำจะไม่ตัดสินใจเองโดยพลการ เขาจะเป็นผู้ประสานทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการตัดสินใจ ผู้ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะช่วยเสริมสร้างสมาชิกให้มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีวินัย และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ สมาชิกยังได้ใช้ความรู้ ความสามารถ

ของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปในทางบวก มีความเคารพ ศรัทธาซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะยกย่องและชื่นชมสมาชิกด้วยเหตุผล ไม่มีอคติ ผู้นำแบบประชาธิปไตยถือเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leader) ผู้นำแบบตามสบายเป็นผู้นำที่ให้อิสระแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การปฏิบัติงานทุกอย่างขึ้นอยู่กับสมาชิกว่าจะเอาอย่างไร ผู้นำจะไม่เข้าไปก้าวก่าย ผู้นำเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องหรือคอยดูว่าสมาชิกทำอะไรกันเท่านั้น ผู้นำจะแสดงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนน้อยมาก นอกจากนี้ ผู้นำแบบตามสบายยังชอบแยกตัวออกจากกลุ่ม จะเข้าร่วมกลุ่มเฉพาะที่กลุ่มเรียกร้องเท่านั้น องค์กรที่มีผู้นำแบบตามสบาย สมาชิกจะขาดสิ่งยึดเหนี่ยว ขาดจุดหมาย ขาดระเบียบและรูปแบบในการปฏิบัติงาน สมาชิกจะมีความสับสน กังวล ขาดความมั่นใจ และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์กรที่มีผู้นำแบบตามสบายจึงเสมือนไม่มีผู้นำ เพราะสมาชิกจะเป็นผู้เลือกงาน เลือกวิธีทำงาน และประเมินผลงานกันเอง ตามที่เขารู้สึกอยากทำ ผู้นำแบบตามสบายจะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ยาก

House และ Mitchell (1974) ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่ชอบบงการหรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้ชอบใช้อำนาจ ขาดการแนะนำหรือสอนวิธีทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบสั่งการก็คล้ายกับผู้นำแบบอัตตาธิปไตยของเลวิน ลิฟพิตต์ และไวท์

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leader) คือผู้นำที่แสดงความเป็นมิตรให้กำลังใจและความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเขาถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำแบบนี้จะอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การตัดสินใจก็อยู่ที่ผู้นำ

4. ผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement – Oriented Leader) คือผู้นำที่ตั้งวัตถุประสงค์ของงาน เป็นเครื่องท้าทาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและยังแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ผู้นำจะใช้งานและผลสำเร็จของงานเป็นหลักในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Reddin (1970) ยังได้ศึกษาผู้นำตามประสิทธิภาพการทำงาน โดยได้ผู้นำออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบแบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่มีผลงานต่ำมาก ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงานมุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลในกลุ่มที่มีแต่ความเกรงใจจนไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ขัดแย้งหรือคัดค้านการกระทำของบุคคลใด พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว โดยถือตนเองเป็นใหญ่ ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานตกอยู่ภายใต้ความวิตกกังวลตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มใหม่ ๆ หรือแสดงการโต้แย้งแต่ประการใด

1.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ยังคงขาดความสามารถ ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีประนีประนอมตลอดเวลา

2. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำประเภทที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการมีความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 แบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความคิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มักพบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน สนใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน รู้จักมอบหมายงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักมีความเลื่อมใส ศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.3 แบบผู้นำเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดของตน

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรการในการทำงานให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่ม รับฟังความคิดเห็นของ
ผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงปัจจุบันได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นมากมาย แต่ละ
ทฤษฎีก็เหมาะสมตามยุคสมัย เมื่อเวลาผ่านไปก็อาจลดความสำคัญลงไปบ้าง และเกิดทฤษฎีใหม่ ๆ
ขึ้นมา หรือไม่ก็มีการศึกษาต่อเนื่องเกี่ยวพันกันมากขึ้น จึงทำให้ทฤษฎีต่าง ๆ ยังคงเป็นประโยชน์
ต่อการศึกษาอยู่เสมอ ทฤษฎีภาวะผู้นำอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (อาคม วัตไชสง, 2547)

1. ทฤษฎีผู้นำทั่วไป (Universalist Theories of Leadership)

ทฤษฎีผู้นำทั่วไปหรือทฤษฎีสากล เป็นทฤษฎีผู้นำที่เกิดจากการศึกษาผู้นำ ในระยะ
เริ่มแรกเป็นที่รู้จักกันในวงการบริหารจัดการ กรอบความคิดในการศึกษาอยู่ในรูปแบบที่ไม่
สลับซับซ้อนมีการศึกษาเฉพาะเจาะจง แต่ก็ยังเป็นประโยชน์และเป็นพื้นฐานการศึกษาในเวลาต่อมา
ซึ่งประกอบด้วยหลายทฤษฎี ในที่นี้ขอนำเสนอ 7 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในยุคเริ่มแรก เป็นการศึกษาเน้นที่ตัวผู้นำ เพื่อตอบคำถาม
ว่าคุณลักษณะพิเศษใดที่ทำให้คนกลายเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องย้อนกลับไปดูการศึกษาในสมัยกรีกและ
โรมันโบราณ ได้สรุปว่า “ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด ไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้” อันเป็น ความเชื่อของ
ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Luthans, 1995) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เชื่อว่า ผู้นำจะต้องเป็นคนมี คุณลักษณะพิเศษที่ต่าง
ไปจากคนทั่วไป เขาเกิดมาพร้อมจะก้าวขึ้นเป็นผู้นำถ้าสถานการณ์เหมาะสม ผู้นำเหล่านี้เป็นมาโดย
สายเลือดและกรรมพันธุ์ คือมีการถ่ายทอดจากรพบุรุษไปสู่ลูกหลาน การศึกษาผู้นำตามทฤษฎี
ผู้ยิ่งใหญ่อาศัยการศึกษาจากประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำในประวัติศาสตร์ เพื่อค้นหา
คุณลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำแต่ละคน แล้วนำมาสรุปเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ซึ่งจาก
การศึกษาได้ข้อสรุปว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางสรีระดี มีสติปัญญา และบุคลิกดี เช่น รูปร่างสูง
ใหญ่ แข็งแรง บึกบึน อุดมทุน เสียงมีพลัง ตาเป็นประกาย ฉลาดและบุคลิกดี

จากการศึกษาผู้นำตามแนวทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษ
ทางด้านร่างกาย และเป็นคนฉลาด อาจเป็นเพราะยุคก่อนต้องใช้กำลังในการต่อสู้กับความ
ฉลาดจึงจะสามารถนำกลุ่มให้อยู่รอดปลอดภัย คนที่กลุ่มจะยอมรับให้เป็นผู้นำจึงเป็นคนแข็งแรง
กล้าหาญ บึกบึน และมีความฉลาดที่จะปกป้องกลุ่ม การเป็นผู้นำก็เหมาะสมกับยุคสมัย แต่เมื่อ
สังคมสลับซับซ้อนมากขึ้น ความสำคัญของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ที่เชื่อผู้นำเป็นมาโดยกำเนิดจึงลดลง

นอกจากนี้ยังได้ข้อสรุปว่า คุณลักษณะผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดเสียทั้งหมด นักวิชาการจึงหันมาสนใจศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยเฉพาะ

1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำได้เปลี่ยนจากการศึกษาประวัติและบันทึกความทรงจำของผู้นำในอดีต หันมาศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำโดยตรง ซึ่งเป็นผลจากอิทธิพล ของนักจิตวิทยา กลุ่มพฤติกรรมที่เชื่อว่าคุณลักษณะผู้นำไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ จึงทำให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในช่วงปี ค.ศ. 1930-1950 หันมาค้นหาคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ วิธีการศึกษา เช่น ความพยายามแยกคุณลักษณะผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ การค้นหาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ การเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (อาคม วัชโรสง, 2547)

Stogdill (1948) ได้ศึกษากลุ่มที่เป็นตัวอย่าง 124 กรณี ตั้งแต่ปีค.ศ. 1904 – 1947 พบว่า ความสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .09 - .26 ในหลาย ๆ พื้นที่ นักวิจัยเสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำมีมากมายหลายอย่างที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่เป็นผู้นำ เมื่อนำมาวิเคราะห์สามารถสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. สมรรถภาพ (Capacity) ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว การใช้ภาษา เป็นต้นแบบการพิจารณาตัดสินใจ
2. ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ ความรู้ สุนทรียภาพ ความสำเร็จในการทำงาน
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ความสามารถในการยอมรับตามผู้อื่น ความคิดริเริ่ม ความเพียรพยายาม การรุกเร็ว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีเด่น
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ความคล่องแคล่ว การเข้าสังคมได้ดี ความร่วมมือ ความสามารถในการปรับตัว ความมีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ตำแหน่งทางสังคม การได้รับความนิยมนยกย่อง

หลายปีต่อมา หลังจาก Stogdill ได้เสนอแนะคุณลักษณะและทักษะของผู้นำใน 5 ประการแล้ว ได้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำหลายเรื่อง แต่ก็ยังไม่อาจสรุปบุคลิกภาพของผู้นำได้ เช่น มีความพยายามจะผนวกภาวะผู้นำในหลาย ๆ สถานการณ์เข้าด้วยกัน ในแต่ละสถานการณ์ก็พบลักษณะผู้นำที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้ฝึกสอนฟุตบอล ผนวกเข้ากับการมีส่วนร่วม ซึ่งผลของการศึกษาก็ยังหาข้อสรุปไม่ได้ การศึกษาภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการตรวจสอบผู้นำเปรียบเทียบในหลาย ๆ สถานการณ์ คล้ายกับเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่พบความสำเร็จและผู้นำที่ไม่พบความสำเร็จ ต่อมานักวิจัยจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบ

คุณลักษณะผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์เดียวกัน หรือใช้วิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะและประสิทธิผลของผู้นำ ผลการศึกษาลักษณะนี้มีความชัดเจนและแน่นอนกว่าการศึกษาในระยะต้น ๆ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสามารถแบ่งคุณลักษณะของผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มคือ (ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548)

กลุ่มแรก ผู้นำที่ใช้ศึกษาจะได้รับการประเมินในการปฏิบัติจริงในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิผลของงานอาจได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบอื่น ๆ มากมาย จึงต้องประเมินจากผลงานขณะที่อยู่ในองค์กรเท่านั้น ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ เมื่อส่วนประกอบของงานได้รับการตรวจสอบอย่างเหมาะสม

กลุ่มที่สอง เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานและหัวหน้างาน โดยให้ประเมินประสิทธิผลของผู้นำด้วยตนเองว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบใดที่พนักงานเห็นว่าสำคัญที่สุด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การให้เกียรติหรือการให้ความไว้วางใจเพียงสิ่งเดียวที่พนักงานเห็นว่าเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญที่สุด เมื่อนำความเห็นของพนักงานและหัวหน้างานมาหาความสัมพันธ์กัน พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันที่ยอมรับได้ (ค่า $r = .50$) อย่างไรก็ตามการให้ระดับของหัวหน้างานในภาพกว้าง ๆ มักได้รับอิทธิพลจากการตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบเชิงเทคนิค

กลุ่มที่สาม ใช้วิธีการนิยามคำว่าประสิทธิผล โดยการจัดระดับการปฏิบัติจากระดับต่ำขึ้นมา แล้วให้คนที่ถูกให้ออกจากงานหรือไม่ได้รับการเลื่อนระดับเป็นผู้ประเมิน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ไม่พบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับความก้าวร้าว ขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ ควบคุมมากเกินไป ละทิ้งงาน บริหารแบบเจาะลึก ความไม่คงที่ของอารมณ์ หยาดกาย ไม่สามารถตัดสินใจได้

ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Bernard Bass และ Ralph Stogdill ได้พัฒนาแนวคิดเดิมของ Stogdill โดยนำคุณลักษณะและทักษะต่าง ๆ ของผู้นำมาสรุปดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 คุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็ของผู้นำ

คุณลักษณะ	ทักษะ
การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	ความฉลาดไหวพริบ
ตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	ทักษะการเกิดมโนทัศน์
ทะเยอทะยานและใช้ผลสัมฤทธิ์เป็นตัวนำ	ความคิดสร้างสรรค์
รักษาสีทธิ์	นักการพูด
ร่วมมือ	พูดบ่อย
การตัดสินใจ	สามารถรู้เรื่องงานกลุ่ม
การยอมตาม	จัดการ
ปมแข็ง (ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น)	ชักชวน
คล่องแคล่ว (ระดับการตื่นตัวสูง)	ทักษะทางสังคม
มานะอดทน	
เชื่อมั่นตนเอง	
ใจกว้างต่อความเครียด	
เต็มใจรับผิดชอบ	

ที่มา : ศิริพงษ์ เสาภายน (2548 : 125)

นอกจากนี้ Keith Davis (1972) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่คล้ายกับว่าจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การมีสติปัญญาดี (Intelligence) จากการวิจัยพบว่า บุคคลในระดับหัวหน้าจะมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดกว่าผู้เป็นลูกน้อง
2. มีความชัดเจนและกว้างในสังคม (Social Maturity and Breadth) คนที่เป็นหัวหน้าจะมีอารมณ์มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจ และมีกิจกรรมต่าง ๆ กว้างขวางกว่า มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีแรงกระตุ้นภายในและปรารถนาจะทำงานให้สำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drive) คนที่เป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นจูงใจค่อนข้างสูงมากต่อความสำเร็จของงาน แรงกระตุ้นนี้เกิดจากภายในตัวเขาเองมากกว่าจะเกิดจากรางวัลภายนอก

4. ทักษะทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitude) หัวหน้าหรือผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงความมีคุณค่าและศักดิ์ศรีของลูกน้อง และสามารถที่จะรับความจริงถึงคุณค่านี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นคนที่มองเห็นคุณค่าของลูกน้องมากกว่าจะต้องการให้งานเสร็จเพียงอย่างเดียว

Goetsch และ Davis (1997) มองว่าผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับสูง จะเป็นผู้บริหารที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวถึงจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. มีคุณลักษณะในการจัดการที่มุ่งเน้นคน และมุ่งเน้นงาน
2. ดำรงตนที่ควรแก่การยกย่องนับถือกับผู้ร่วมงาน
3. มีทักษะในด้านการสื่อสาร
4. สามารถสร้างอิทธิพลทางบวกกับเพื่อนร่วมงาน
5. มีความสามารถในการเกลี้ยกล่อมชักจูงใจคน

Yukl (2002) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. มีพลังสูง อดทนต่อความยากลำบากและความกดดัน (Higher Energy Level and Stress Tolerance) ผู้นำต้องทำงานหนักเป็นเวลานานและได้รับความกดดันมาก ดังนั้นจึงต้องฝึกจิตใจให้สงบมีสมาธิ มีความมุ่งมั่นกับการทำงานและการแก้ปัญหา

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – Confidence) คือเป็นคนยอมรับตนเองและเชื่อในความสามารถของตน การมีความเชื่อมั่นในตนเองจะทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างไรก็ตามคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงด้วย ไม่งั้นจะกลายเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือกลายเป็นคนทรนง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสม

3. มีความสามารถในการควบคุมตนเอง (Internal Locus of Control) คนที่สามารถควบคุมตนเองได้ จะเชื่อมั่นพลังของตัวเองเป็นหลักมากกว่าจะเชื่อสิ่งแวดล้อม ผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุมตนเอง เชื่อว่าเขาสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง และจะมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน จะสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นด้วยวิธีการโน้มน้าวใจมากกว่าการบังคับ นอกจากนี้ยังเป็นคนยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีต่อการเผชิญปัญหา

4. มีวุฒิภาวะและอารมณ์มั่นคง (Emotional Stability and Maturity) คนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นคนมีความสามารถในการปรับตัว จะรู้จักเด่นและจุดด้อยของตนเอง พร้อมทั้งจะปรับปรุงจุดด้อยของตน ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ห่วงใยผู้อื่น รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

5. เป็นคนน่าเชื่อถือ (Personal Integrity) เป็นคนที่ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย มีเกียรติ น่าเชื่อถือ รักษาคำพูดเสมอ มีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็น คนมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน

6. มีความสามารถในการจูงใจ (Power Motivation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ ความสามารถและพลังจูงใจเพื่อคนอื่นและส่วนรวมมากกว่าที่จะทำเพื่อตนเอง มีความต้องการให้ กลุ่มหรือองค์การประสบผลสำเร็จโดยใช้การนำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ

7. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Orientation) ผู้นำที่ต้องการความสำเร็จระดับ กลาง จะมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำที่มีความต้องการการสำเร็จสูงและต่ำ เช่น ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ สูงเกินไป ส่วนมากจะทำเพื่อตอบสนองตนเองมากกว่าส่วนรวมหรือองค์การ

8. ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation) ผู้นำที่มีความต้องการทาง สังคมในระดับปานกลางถึงค่อนข้างต่ำ จะมีประสิทธิภาพในการนำที่ดี ถ้าผู้นำต้องการความ สัมพันธ์ทางสังคมสูงก็จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้นำที่มีความต้องการทางสังคมต่ำ จะถูกโดดเดี่ยวและทำงานโดยขาดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ ยังมีนักการศึกษาไทยหลายท่านที่ได้ให้แนวคิด และผลการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้หลากหลาย ดังนี้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) นักบริหารจะต้องมีจิตใจในการขอบค้นหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น

2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยยอมรับความเป็น จริงและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

3. มีความทันสมัย (Modern) ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เป็น ประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ เป็นผู้ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์

4. มีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ผู้บริหารควรใช้งานวิจัย เป็นฐานในการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5. เป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) ผู้บริหารต้องมีความพร้อมในด้านการ แข่งขันในทุกรูปแบบ แม้จะมีอุปสรรค หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัว และแก้ไขสถานการณ์ได้

6. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารต้องเป็นนักประสานงานทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อีกทั้งเป็นนักประสานประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อภารกิจพิเศษของชาติ

7. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่จริยบรรณ และจริยธรรม สร้างภาพลักษณ์ของตนให้เป็นผู้เป็นที่ทำให้อื่นมีความเชื่อถือ เชื่อมือ และเชื่อใจ

วิทยา ค่าน้ำรวงกุล (2546) ได้สรุปคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารที่เป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมีแรงผลักดันในตัวเอง (Drive) คือ มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีพลังในตัวเองในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ

2. มีแรงจูงใจ (Motivation) คือ พอใจที่จะชักนำคนอื่น จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม

3. มีความซื่อตรง (Integrity) คือ รักษาสัตย์จะ เชื่อสัตย์เชื่อถือได้

4. มีความคล่องตัว (Flexibility) คือ ปรับตัวเข้ากับผู้ตามและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

5. มีความสามารถในการใช้เหตุผล (Cognitive Ability) คือ มีความสามารถในการใช้เหตุผล เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูล

6. มีความมั่นใจในตัวเองและมีความรู้ในสิ่งที่ทำ (Knowledge of the Business) คือ รอบรู้กิจกรรมและงานของกลุ่ม

สมใจ ลักษณะ (2546) กล่าวถึงผู้บริหารที่ปกครองคนแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีลักษณะดังนี้

1. สนใจความคิด ความรู้สึก ความต้องการ และจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเท่า ๆ กับการเอาใจใส่งาน

2. สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบาย และรับฟังข้อมูล ความคิดเห็น และพร้อมจะคล้อยตามถ้ามีเหตุผลดี

3. การสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานแทนการใช้อำนาจ สร้างความมุ่งมั่น (Commitment) ในทีมงานที่ได้รับความไว้วางใจให้มีเวลาคิด มีเวลาอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ควบคุมที่ผลมากกว่าควบคุมวิธีการทำงาน

4. มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนในวิธีการ ไฉนน้ำจูงใจคน ยืดหยุ่นในวิธีการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ และสอดคล้องกับลักษณะบุคคล ใช้หลักการร่วมคิดร่วมทำ ระดมความคิดหลากหลาย เพื่อช่วยกันเลือกวิธีการที่น่าจะได้ผลดีที่สุด

5. รับรู้และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะทำงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดทางปัญหา อุปสรรค หรือ ความต้องการใด ๆ ผู้บริหารจะเปิดกว้างรับรู้ และช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน

6. สร้างศรัทธา เชื่อใจในผู้บริหารมากกว่าสร้างความกลัว ใช้หลักความสัมพันธ์ ที่เปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา มีความหวังดีต่อกัน และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีศักยภาพทำงานได้ เมื่อมีปัญหาจะร่วมรับผิชอบมีส่วนร่วมช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานจะราบรื่น ทุกคนจะมีความสุข ความพอใจในการทำงาน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2543) เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และมิติใหม่ ต้องมีลักษณะดังนี้

1. สร้างคุณค่าความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด (Total Customer Satisfaction Appreciation) ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่โดยเน้นลูกค้า คือ นักศึกษา ประชาชน ที่เข้ามาใช้บริการทางการศึกษา ต้องมีจิตบริการ

2. เปลี่ยนมุมมองจากปัญหาสู่ทางแก้ไข เป็นทางแก้ไขสู่ปัญหา (Changes from Problem then Solution then Problem) ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่ คือหาทางแก้ปัญหาก่อนที่มีปัญหา โดยตั้งคำถามว่า “เราจะบริการลูกค้าให้พึงพอใจและรวดเร็วได้อย่างไร”

3. ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Must Utilize Information Technology) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

4. ต้องเป็นคนพันธุ์ใหม่ในอนาคต (Must be People in New Generation) ผู้บริหารต้องเป็นคนเฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจ เป็นผู้เชี่ยวชาญการศึกษา และผู้บริหารทั่วไปต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. ต้องเลิกขาถ่วงเก่า (Must Break the China) เป็นคำเปรียบเทียบกับกล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิวัติตัวเองใหม่ แหกวงล้อมความคิดเก่าคือ การแหวกตัวเองออกจาก การเป็นข้าราชการที่มีแต่ความเป็นเจ้านาย มาเป็นการบริการเพื่อความพึงพอใจของประชาชน

6. ต้องเพิ่มความเร็ว การตลาด ความยืดหยุ่น และบริการ (Must Increase Speed Market Flexibility and Service) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว และทำเร็ว ลดสาย การบังคับบัญชาลงเป็นแนวราบ มีการรื้อปรับระบบ ออกแบบกระบวนการใหม่ให้สอดคล้องต่อการให้บริการอย่างรวดเร็ว มีแนวคิดและประสบการณ์ด้านการตลาด มีจิตวิญญาณใฝ่รู้ มีความคิด ด้านประชาสัมพันธ์ มีกลยุทธ์การตลาดทั้งในระดับองค์กรและนานาชาติ มีการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ ยึดมั่นถือมั่น

นอกจากนี้ จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ว่าต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ และผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตย และมีการทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา
4. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างคามมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา ถึงแม้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำลดความสำคัญลง แต่ยังเป็นประโยชน์ต่อบุคคลที่เป็นผู้นำ ถ้าหากได้มีการพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมาให้มีในตัวผู้นำก็จะส่งเสริมความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากนักทฤษฎีหลายท่านด้วยกันตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สองเป็นต้นมา ซึ่งวิวัฒนาการจัดได้เป็น 3 ยุค คือ

- 1) การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งเน้นระบบต่าง ๆ ในองค์การทั้งด้านโครงสร้าง หน้าที่และการจัดการ
- 2) การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลากรในองค์การมากขึ้น โดยนำหลักจิตวิทยา สังคมวิทยา ตลอดจนการจูงใจมาใช้เพื่อให้คนทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ซึ่งให้ความสำคัญทั้งองค์การและตัวบุคคลในองค์การ โดยเชื่อว่าพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์การจะแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ซึ่งจะเป็นหลักสำคัญของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ นักทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีประสิทธิภาพได้ และแนวความคิดนี้ก็ได้รับการยอมรับจากนักการศึกษาและนักบริหารทั่วไปซึ่งนักทฤษฎีกลุ่มนี้ได้ตั้งทฤษฎีไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน แต่ในที่นี้จะเน้นการศึกษาตามแนวคิดของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดดังต่อไปนี้

1.3.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตท : ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสองมิติ

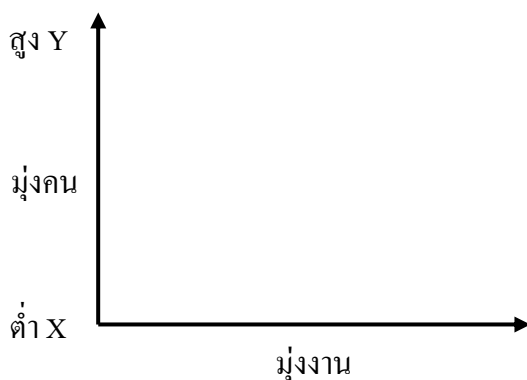
ในราวปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตท ในมลรัฐไอโฮโฮสเตทอเมริกา ภายใต้การนำของ Fleishman, Stogdill และ Shartle ได้เริ่มต้นทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้แบบสอบถาม คณะนักวิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นสองชุด ชุดหนึ่งใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ อีกชุดหนึ่งใช้ตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาพอสรุปโดยย่อได้ดังนี้ (การตีอนันต์นารี, 2551)

1) พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงาน และเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูง และเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ชอบตอกย้ำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มาก เสียสละให้หน่วยงานอย่างเต็มที่แต่กลับละเลยไม่สนใจขวัญกำลังใจและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขแลสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับปรึกษาปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจและสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

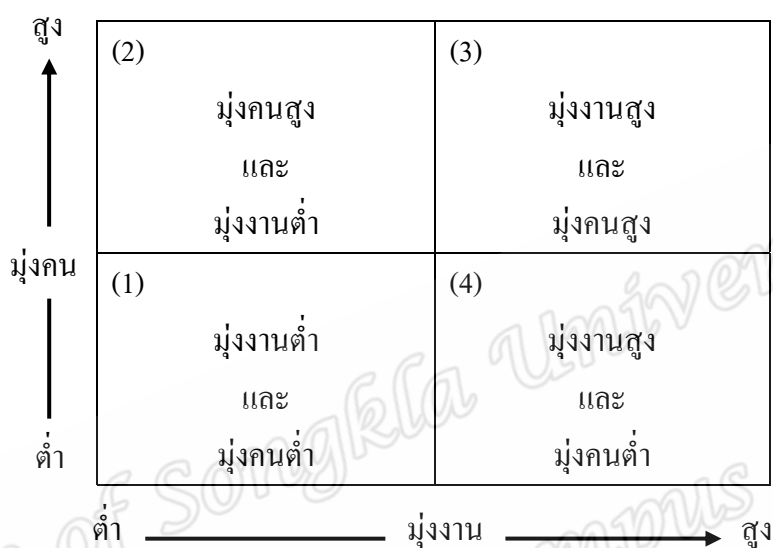
2) พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบเป็นมิติ 2 มิติที่แยกออกจากกันอิสระ (Two – Dimensional View) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ ที่แยกจากกันเป็นอิสระ

ที่มา : การตี อนันต์นารี (2551 : 87)

จากภาพจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนจะแยกกันอยู่คนละแกน โดยแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X แบบมุ่งคนจะอยู่บนแกน Y จากการที่คณะผู้วิจัยพบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่บนแกนคนละแกน ผลก็คือสามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกได้เป็น 4 แบบใหญ่ ๆ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบของกลุ่มไอโซสเตรท
ที่มา : ภารดี อนันต์นาวี (2551 : 87)

3) ในตอนแรกคณะผู้วิจัยชุดนี้ สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าว ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมาพบว่าในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งคนก็ให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นในเวลาต่อมา คณะผู้วิจัยจึงสรุปว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์

1.3.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน : ทฤษฎีภาวะผู้นำมิติเดียว

ขณะที่กลุ่มวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโซสเตรทกำลังทำการศึกษาอยู่นั้น ในเวลาใกล้เคียงกันนั่นเอง คือในปี 1947 คณะนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนในมลรัฐมิชิแกนภายใต้การนำของเรนชิส ลีเคอร์ท ก็ได้เริ่มทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเช่นเดียวกัน คณะผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล

โดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้บริหารตอบและทำการสัมภาษณ์รายละเอียดอีกทีหนึ่ง ผลการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551)

1) พบแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 2 แบบเช่นเดียวกัน โดยพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานสองแบบที่กลุ่มนี้พบมีลักษณะคล้าย ๆ กับพฤติกรรมผู้นำสองแบบของกลุ่มแรก เพียงแต่มีชื่อเรียกแตกต่างกัน กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานนั้น กลุ่มมิชิแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวงาน” (Job – Centered) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลัก ผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก ส่วนพฤติกรรมแบบมุ่งคนนั้น กลุ่มมิชิแกนเรียกว่า “แบบมุ่งตัวคน” (Employee – Centered) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการของลูกน้อง เป็นต้น

2) พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นมิติเดียวที่ไม่ได้แยกออกจากกันเป็นอิสระ ซึ่งหมายความว่า พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนอยู่คนละข้างของเส้นตรงเดียวกัน สามารถเขียนแสดงพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบที่เป็นมิติเดียวไม่ได้แยกกันอย่างอิสระ ได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงแบบพฤติกรรมผู้นำแบบมิติเดียว

ที่มา : ภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 88)

จุดนี้เป็นข้อแตกต่างที่สำคัญข้อแรก ระหว่างกลุ่มมิชิแกนกับกลุ่มโอไฮโอสเตท กล่าวคือพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนของกลุ่มโอไฮโอสเตทมีความสัมพันธ์กัน แบบแยกจากกันเป็นอิสระอยู่คนละแกน แต่พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนของกลุ่มมิชิแกนมีความสัมพันธ์เหมือนฝาแฝดติดกันคือ ไม่ได้แยกออกจากกันอยู่คนละแกน

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกน ๆ เดียวนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี 2 แบบใหญ่ ๆ เท่านั้นคือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำกับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ

จุดนี้เป็นข้อแตกต่างข้อที่สอง ระหว่างกลุ่มมิชิแกนกับกลุ่มโอไฮโอสเตท กล่าวคือ ในขณะที่กลุ่มโอไฮโอสเตทพบแบบผู้นำ 4 แบบใหญ่ ๆ กลุ่มมิชิแกนพบแบบผู้นำ 2 แบบใหญ่ ๆ

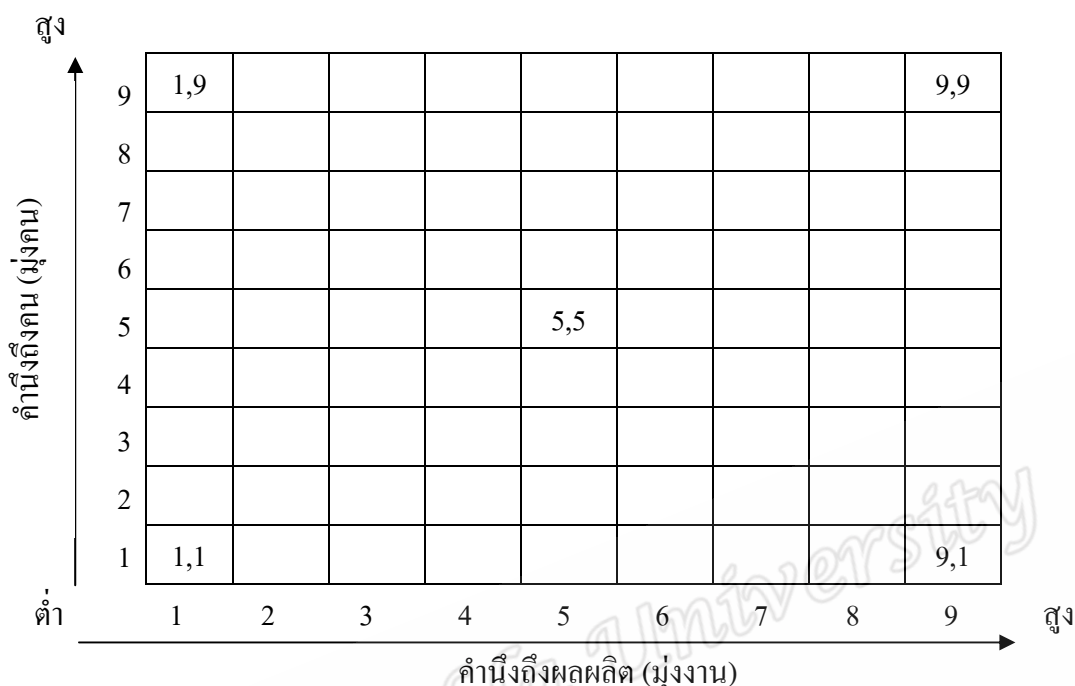
แบบผู้นำที่กลุ่มไอโฮไอสเตทพบแต่กลุ่มมิซิแกนไม่พบ คือผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงกับแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ

โดยสรุป คือกลุ่มมิซิแกนเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นผลจากการผสมผสาน ระหว่างแบบพฤติกรรมพื้นฐาน 2 แบบที่ไม่ได้แยกจากกันเป็นอิสระจนเกิดเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ ตามปริมาณมากน้อยของแบบพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ

3) กลุ่มมิซิแกนสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งคนส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้วความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติไม่ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

1.4 ทฤษฎีผู้นำแบบตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

Blake และ Mouton (1964) ได้เสนอแบบผู้นำที่เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid) โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮไอและมหาวิทยาลัยมิซิแกน ที่แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองมิติคือ มิติมุ่งงาน (Concern for Production) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Concern for People) Blake และ Mouton ได้นำพฤติกรรมผู้นำสองมิติมาสัมพันธ์กัน ทำให้เกิดแบบผู้นำหลัก ๆ 5 แบบดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงตาข่ายการบริหารตามแบบผู้นำของ Blake และ Mouton
ที่มา : Blake and Mouton (1964 : 10)

จากภาพประกอบ 6 จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมผู้นำหลัก ๆ มีอยู่ 5 แบบคือ

- 1) แบบ 9, 1 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ เรียกว่า แบบเน้นงาน Authority – Obedience การบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพของการดำเนินงานเกิดจากการสร้างระบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเท่านั้น
- 2) แบบ 1, 9 คือ มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ เรียกว่า แบบสโมสร (Country Club Management) ผู้บริหารที่ใช้สไตล์ 1, 9 จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคง หลีกเลี่ยงการใช้ความกดดันเพื่อให้งานสำเร็จ
- 3) แบบ 1, 1 คือ มุ่งงานและมุ่งคนต่ำ เรียกว่า Impoverished Management คือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย ผู้บริหารจะหลีกเลี่ยงความวุ่นวาย เป็นเพียงผู้ถ่ายทอดคำสั่งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามระบบใช้คนน้อยในการที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 4) แบบ 9, 9 คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เรียกว่า แบบ Team Management คือ การบริหารแบบประชาธิปไตยหรือทีมงาน ผู้บริหารจะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการเผชิญ

ปัญหาและแก้ไขข้อขัดแย้งและร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศขององค์กรบนพื้นฐานของการยอมรับ ความเชื่อถือ ความศรัทธาซึ่งกันและกัน

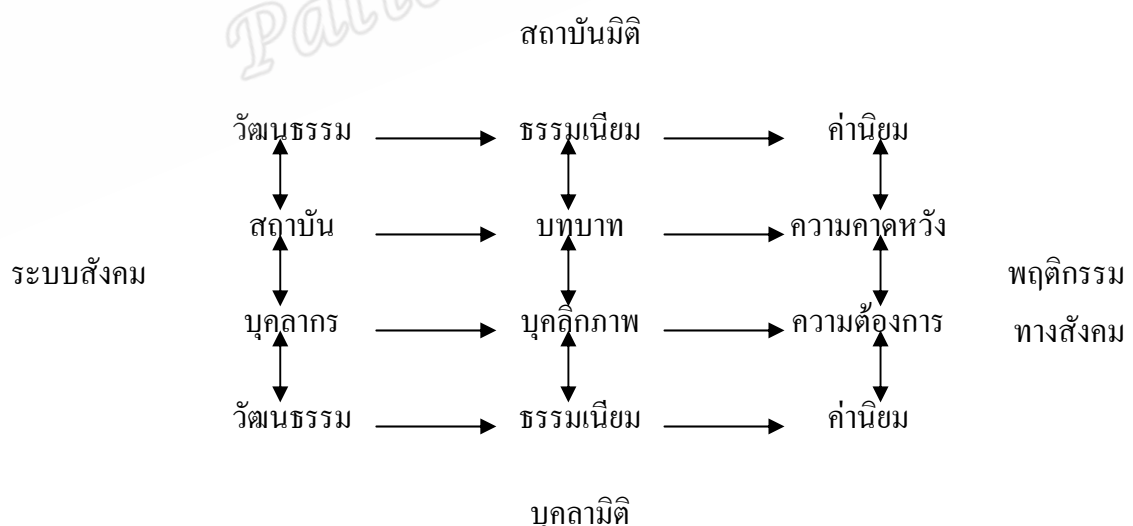
5) แบบ 5, 5 คือ มุ่งงานปานกลางและมุ่งคนปานกลาง เรียกว่า แบบ (Middle Of The Road Management) คือการบริหารแบบเดินทางสายกลาง ผู้บริหารจะมุ่งความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาและเป้าหมายประสิทธิภาพขององค์กร ผู้บริหารจะเน้นงานและในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยต่อผู้ร่วมงานด้วย

1.6 ทฤษฎีผู้นำตามระบบสังคม (Social System)

Getzels และ Guba (1957) มีความเชื่อว่า การวิเคราะห์กระบวนการทางการบริหารเกี่ยวข้องกับมิติ 2 มิติ ต่อไปนี้ คือ

1) สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์กร

2) บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วย บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนตัว (Need - Disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้น โดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจึงต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์กร ในขณะเดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์กรก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ซึ่งระบบสังคมทั้ง 2 มิตินี้ สามารถแสดงได้ดังภาพ ประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงโครงสร้างของระบบสังคมตามแนวคิดของ Getzels และ Guba

ที่มา : Getzels, Jacob W. and Guba, Egon G. (1957 : 429)

ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำทางการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นสองแบบ คือ

- 1) ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader)
- 2) ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader)

แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่พบผู้นำที่มุ่งสถาบันเป็นหลัก หรือมุ่งบุคคลเป็นหลักแต่อย่างเดียว แต่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาทั้งสองแบบ ผู้นำประเภทนี้อาจจะแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือ มีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งสถาบันและมุ่งบุคคล เพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความมุ่งหวังขององค์กร (Expectation) กับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (Need Disposition) เมื่อสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfaction) ซึ่งกันและกันแล้ว พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดขึ้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

1.7 ทฤษฎีผู้นำตามแนวคิดของ Halpin

พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ Halpin (1966) ซึ่งอยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงว่า พฤติกรรมของหัวหน้างาน จะแสดงให้เห็นเพียงหน้าเดียว โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 ด้าน คือ

1) พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความเห็นใจ ความเป็นกันเอง มีความไว้วางใจต่อกัน ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์จะแสดงออกในลักษณะดังนี้

- 1.1 ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
- 1.2 ช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิก

ของสถานศึกษา

- 1.3 ประพฤติตนเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่าย
- 1.4 หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
- 1.5 ทำงานรวมกลุ่มและสังสรรค์กับคณะครูเสมอ
- 1.6 ดูแลเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.7 อธิบายถึงการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน
- 1.8 ปฏิบัติงานโดยมีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน
- 1.9 ยอมรับความคิดใหม่

- 1.10 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
- 1.11 แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- 1.12 แสดงความเป็นมิตรและไม่ถือตัว
- 1.13 พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาด้วย
- 1.14 นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- 1.15 ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะดำเนินการ

ต่อไป

2) พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่ดี การทำความเข้าใจร่วมกันในเรื่องวิธีการและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ผลงานดีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน มีการกำหนดแบบแผนและวิธีในการปฏิบัติงานและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่การงาน พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ผู้นำจะแสดงออกในลักษณะดังต่อไปนี้

- 2.1 แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทัศนคติของผู้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- 2.2 นำความคิดใหม่ ๆ ไปปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ปกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เฉียบขาด
- 2.4 ชมเชยการทำงานของครูสม่ำเสมอ
- 2.5 พุดจากับผู้ร่วมงานด้วยท่าทีที่น่าเกรงขาม
- 2.6 มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ
- 2.7 ทำงานโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า
- 2.8 วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานเอาไว้แน่นอน
- 2.9 เป็นกรปฏิบัติงานให้ทันตามกำหนดเวลา
- 2.10 ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการปฏิบัติงาน
- 2.11 เน้นให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษา
- 2.12 ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
- 2.13 แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความมุ่งหวังของสถานศึกษา ที่มีต่อ

ผู้ร่วมงาน

- 2.14 กำกับดูแลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ
- 2.15 ติดตามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

การศึกษาผู้นำตามแนวคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1960 เพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือแบบที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ปรากฏว่า ไม่พบแบบผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถใช้กับทุกสถานการณ์ ผู้นำจำเป็นต้องปรับแบบผู้นำของตนให้ เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ จึงเป็นเหตุให้นักวิจัยหันมาทำการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ โดยอาศัยพื้นฐานจากการศึกษาตามแนวพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยแห่ง รัฐโอไฮโอ ได้ศึกษาไว้ในช่วงปี ค.ศ.1945 และ 1946 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มี 4 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (The Situational Leadership Theory)

Hersey และ Blanchard (1977) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐาน วุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะประสบผลสำเร็จในการนำยอมขึ้นอยู่กับที่การเลือกใช้แบบผู้นำเหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม เกี่ยวกับวุฒิภาวะของผู้ตาม McClelland และคณะ (1961) เสนอไว้ว่า คนที่มีวุฒิภาวะสูง หมายถึงคนที่ต้องการความสำเร็จ ตั้งความหวังไว้สูงและสามารถทำได้สำเร็จ เป็นคนมีความรับผิดชอบและสามารถรับผิดชอบได้ เป็นคนมีการศึกษาและประสบการณ์ ในการพิจารณาวุฒิภาวะของคนถือเอา ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างเป็นหลัก เพราะคนเราจะไม่เก่งไปเสียทุกอย่าง วุฒิภาวะของ คนถ้าหากพิจารณาจากความรับผิดชอบจะมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่

- 1) คนที่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ และไม่สามารถรับผิดชอบ (M₁)
- 2) คนที่เต็มใจรับผิดชอบ แต่ไม่สามารถรับผิดชอบ (M₂)
- 3) คนที่มีความสามารถรับผิดชอบ แต่ไม่เต็มใจรับผิดชอบ (M₃)
- 4) คนที่มีความเต็มใจรับผิดชอบ และมีความสามารถรับผิดชอบ (M₄)

จากแนวคิดของ McClelland และคณะ คนเราจะมีวุฒิภาวะเรียงจากต่ำไปสูงคือ M₁ M₂ M₃ M₄ คนมีวุฒิภาวะสูงจะต้องพิจารณาทั้งด้านวุฒิภาวะการทำงานและด้านจิตวิทยา

2.2. ทฤษฎีการตัดสินใจ (The Leadership Decision-Making Theory)

ในปี ค.ศ. 1973 Vroom และ Yetton (1973) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตาม การศึกษาของ Vroom และ Yetton ได้กำหนดแบบผู้นำไว้ 5 แบบ เริ่มจากแบบผู้นำที่ตัดสินใจเอง ลดหลั่นลงไปจนถึงแบบผู้นำที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเต็มที่ ซึ่งเรียงลำดับดังนี้

- 1) แบบอัตตาธิปไตย 1 เป็นผู้นำที่ตัดสินใจและแก้ปัญหาเอง โดยใช้ข้อมูลของผู้ตามที่มีอยู่

2) แบบอิตตาธิปไตย 2 เป็นผู้นำที่อาศัยข้อมูลจากผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำอาจจะบอกกล่าวผู้ตามหรือไม่บอกว่าปัญหาคืออะไร ขณะที่ขอข้อมูล ดังนั้น บทบาทของผู้ตามในการตัดสินใจคือการให้ข้อมูลแก่ผู้นำ

3) แบบปรึกษาหารือ 1 ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือปัญหาที่จะตัดสินใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากผู้ตาม แล้วผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจอาจได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

4) แบบปรึกษาหารือ 2 ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจโดยปรึกษาหารือผู้ตามเป็นกลุ่ม ด้วยการขอความคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่มผู้ตาม จากนั้นผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากผู้ตามหรือไม่ก็ได้

5) แบบทีม ผู้นำแบบทีมจะปรึกษาหารือปัญหากับผู้ตามเป็นกลุ่ม โดยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกร่วมกัน แล้วตัดสินใจด้วยมติของที่ประชุม ดังนั้น ผู้นำแบบทีมจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงประธานในที่ประชุม เขาจะไม่พยายามมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมเพื่อให้เกิดการลงมติเท่านั้น

แบบผู้นำทั้ง 5 แบบ จะต้องใช้ให้เหมาะสมกับการตอบคำถามที่ผู้นำจะต้อง ตอบตนเองเกี่ยวกับปัญหานั้น ๆ ในแต่ละประเด็น คำตอบของผู้นำในแต่ละประเด็นจะเป็น Yes หรือ No คำตอบสุดท้ายจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้นำจะใช้แบบผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสม

2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Leadership

Contingency Theory)

หลังจากกลุ่มนักวิจัยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแล้ว หลังจากนั้นก็ได้มีนักวิจัยหลายคนได้หันมาสนใจศึกษาเพื่อหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง Fiedler เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ได้ศึกษาเพื่อค้นหาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาของเขานั้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างแบบผู้นำกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ เขาได้ใช้เครื่องมือวัดแบบผู้นำ เรียกว่า “The Least Preferred Coworker Scale” (LPC) เพื่อค้นหาแบบผู้นำ โดยให้ผู้นำตอบคำถามว่าเขาชอบทำงานร่วมกับบุคคลประเภทใดน้อยที่สุด แล้ว ให้คะแนนลักษณะเพื่อนร่วมงาน ในแบบสอบถามที่เป็นสองขั้ว (Bipolar scale) ซึ่งเป็นข้อความที่เป็น คุณศัพท์ ดังตัวอย่าง

Unfriendly	1 2 3 4 5 6 7 8	Friendly
Uncooperative	1 2 3 4 5 6 7 8	Cooperative
Hostile	1 2 3 4 5 6 7 8	Supportive
Guarded	1 2 3 4 5 6 7 8	Open

คะแนนจากแบบสอบถามรวมกันแล้วหาคะแนนเฉลี่ย ถ้าคะแนน LPC สูง แสดงว่าเขาเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ถ้าคะแนน LPC ต่ำ แสดงว่าเขาเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Orientation) จากการศึกษาของ Fiedler พบว่า ผู้นำแบบมุ่งงาน ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานการณ์สุดขั้วทั้งสองข้าง คือ ขั้วสถานการณ์ที่มีความแน่นอนหรือเป็นปกติ กับขั้วที่ไม่มีแน่นอนหรือไม่ปกติ สถานการณ์ที่มีความแน่นอนหรือเป็นปกติ เช่น องค์การมีความมั่นคง มีการแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ชัดเจน สำหรับสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือไม่ปกติ เช่น เกิดวิกฤต ไฟไหม้ น้ำท่วม ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะทำงานมีประสิทธิภาพใน สถานการณ์ที่มีภาวะปานกลาง Fiedler ได้เสนอสถานการณ์ขึ้นมาอีก 3 แบบ คือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน
- 2) โครงสร้างของงาน
- 3) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ

Fiedler ได้นำสถานการณ์ที่มีความแน่นอน และไม่แน่นอนมาปฏิสัมพันธ์กับ สถานการณ์ 3 แบบดังกล่าว ทำให้เกิดสถานการณ์ใหม่ 8 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์เหมาะกับผู้นำแต่ละแบบ

2.4 ทฤษฎีผู้นำทางสู่เป้าหมายของ House (House's Path-Goal Theory of Leadership)

House (1971) เป็นอีกคนหนึ่ง que ศึกษาเพื่อค้นหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Leader Effectiveness) โดยมุ่งค้นหาผู้นำที่จะช่วยชี้ช่องทางผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง และวัตถุประสงค์ขององค์การ การศึกษาของ House สัมพันธ์กับการศึกษาของนักวิชาการของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอและของ Fiedler ซึ่งการศึกษาของ House จะแก้ไขข้อบกพร่องที่ทาง มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอและ Fiedler ที่ยังแก้ไขไม่ได้ การศึกษาของ House ไม่เพียงแต่วิเคราะห์แบบของผู้นำ แต่ยังศึกษาผลกระทบที่มีต่อการจูงใจผู้ตาม โดยใช้ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ในการอธิบายการจูงใจผู้ตาม การจูงใจตามทฤษฎีความคาดหวัง มี 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงานได้ผลผลิตมาก ถ้าเขารับรู้ว่าการพยายามของเขา เป็นผลทำให้งานสำเร็จ ในทางตรงข้ามถ้าเขาว่าการพยายามของเขาทำให้ งานไม่สำเร็จการจูงใจก็จะมีน้อย ความสัมพันธ์ระดับที่ 1 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลการทำงาน

ระดับที่ 2 บุคคลจะรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานของเขาที่รางวัลที่ควรได้รับ

ดังนั้น บุคคลจะมีแรงจูงใจทำงานให้ได้ผลผลิตมากและมีคุณภาพ เขาจะต้องคิดถึง ความสัมพันธ์ทั้งสองระดับ นั่นคือ เขาต้องรับรู้ว่าถ้าเขาตั้งใจและทุ่มเทให้กับงาน เขาสามารถ ทำงานได้สำเร็จ และเมื่อเขาทำงานสำเร็จ เขาต้องคิดถึงรางวัลที่เขาควรได้รับ ซึ่งจะต้องเหมาะสม สอดคล้องกับผลงานของเขา อย่างไรก็ตามคนเราจะคาดหวังสิ่งที่เป็นรางวัลแตกต่างกัน ผู้นำจึงต้อง เข้าใจความต้องการของผู้ตามแต่ละคนเพื่อจะได้จัดรางวัลให้ผู้ตามได้ถูกต้อง รางวัลโดยทั่วไปมี สองประเภท ประเภทที่หนึ่งเรียกว่า รางวัลภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ หรือเป็นงานที่ทำหาย รางวัลภายในอาจ เป็นความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของ Maslow ประเภทที่สองเรียกว่า รางวัลภายนอก ซึ่งไม่ เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นพวกสภาพแวดล้อม เงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือการบริหาร รางวัลภายนอก ถ้าคิดตามทฤษฎีของ Maslow ก็คือ ความต้องการขั้นต่ำ จากการศึกษาของ House พบว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่ง สัมพันธ์ จะมีผลต่อการจูงใจผู้ตามต่อเมื่อถ้าผู้นำช่วยให้ผู้ตามรู้ว่าความพยายามของผู้ตามจะทำให้ งานสำเร็จ และจะได้รับรางวัลคุ้มกับผลงานที่ผู้ตามทำ นั่นหมายความว่า แบบผู้นำจะมีความสำคัญ ต่อเมื่อ แบบผู้นำนั้น ๆ สามารถมีอิทธิพลต่อการจูงใจผู้ตาม House กล่าวว่า ผู้นำแบบมุ่งงานจะ เหมาะกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่ยุ้งยาก ทั้งนี้เพราะผู้ตามต้องการการชี้แนะหรือคำแนะนำ ที่จะทำงานให้สำเร็จและได้รับรางวัลด้วย แต่ถ้าผู้ตามไม่มีความพึงพอใจ ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยน แบบการนำของตนเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะมีความอดทนต่อผู้ตาม สามารถให้กำลังใจแก่ผู้ตามว่าเขาทั้งหลายมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และสามารถชี้ให้ ผู้ตามเห็นว่าผลงานของเขาจะได้รับรางวัลตอบแทนคุ้มค่า

ลักษณะภาวะผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ในการบริหารงาน เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความอยู่รอดขององค์กร เพราะเป็น การแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์กรและสามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

กิตติภักดิ์ ยิ่งปัญญาโชค (2544) กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรรู้การจัดการและมีความสามารถในการเรียนรู้ด้านการบริหารเทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความอยู่รอดขององค์กร เพราะโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ส่วน ฉัฐพล ปัญญาโสภณ (2546) กล่าวว่า ผู้นำยุคปัจจุบันต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มีทัศนคติเชิงบวก ให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงาน สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดลอม ใจกว้าง เสียสละเพื่อพัฒนา

ผู้ร่วมงานให้ดีกว่าตนเอง เพื่อมาทำหน้าที่ผู้นำรุ่นใหม่ให้องค์กรการศึกษาและประเทศชาติเจริญยิ่งขึ้น ผู้นำในสถานศึกษาควรรู้จักผ่อนคลายความเครียดด้วยหลักปฏิบัติศาสนา เพื่อจะได้มีสมาธิและปัญญาในการทำงาน เช่นเดียวกับ สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546) กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร กำหนดเป้าหมาย คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะเป็แนวทางให้กับพนักงานระดับปฏิบัติ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม และสอดคล้องกับ สุมาณี ไพศาลเวชกรรม (2546) กล่าวว่า ผู้นำยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา ปรับเปลี่ยน มองการณ์ไกล ทำทาสสิ่งเดิม ๆ มุ่งทำในสิ่งถูกต้อง คำนึงถึงพื้นฐานความเป็นมนุษย์ คุณค่าและใส่ใจในเรื่องของอารมณ์ มีจริยธรรม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีจุดยืนในการบริหารจัดการ คิดเป็น ทำเป็น เชื่อสัจย์ ไม่เล่นพรรคเล่นพวก มีความกล้าหาญ ที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อประโยชน์ของสังคมและองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในยุคปัจจุบัน จะต้องมีความรู้ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นผู้วิสัยทัศน์ มองอนาคตไกล และใช้กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรของคนให้ไปสู่เป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร ซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ไม่ว่าองค์กรใดก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังที่ Manasse (1986) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำย่อมนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงรักษาสภาพเดิมขององค์กรให้คงอยู่เท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงหากองค์กรใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมไม่มีผู้นำ

ได้มีผู้ทำการศึกษาและให้แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

Bass (1985) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ส่วน Dessler (1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมุติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมุติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ

วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ในขณะที่ Lunenburg and Ormstein (2000) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ สอดคล้องกับ Griffin (1996) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจการกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด เช่นเดียวกับ Cook, Hunsaker และ Coffey (1997) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ว่าเป็นผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง และ Yukl (1998) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ ดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาหลายท่านดังนี้

Dessler (1998) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสาร โดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม

4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต้านทาน พัฒนาความช่วยเหลือ กระตุ้น
 จูงใจ และสร้างความเชื่อถือ ความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

Manning และ Haddock (1992) กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ บุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะ
 ดังนี้

1. ใช้การคลอใจและจูงใจ
2. การวางโครงการในอนาคต และติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ ความซื่อสัตย์ และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Hoy และ Miskel (2001) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มี
 ลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้
 ชัดเจน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. คลอใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงาน
 ภายในบริบทเดิม

5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น
 ในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือ
 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Harris (1990) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตร
 จะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน
 ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ
 และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1990) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง อีกทั้งเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดย Bass และ Avolio ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Weber (1947) ที่กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาโต้ตอบของผู้ตาม ซึ่งได้แก่ การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยม ชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพและเกรงกลัว และสอดคล้องกับ House (1947) ที่มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย ผู้นำบารมีมีความสำคัญกับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร และ House ได้เสนอว่า ผู้นำบารมีในองค์กรที่ซับซ้อนควรมีลักษณะ 7 ประการดังนี้ คือ

- 1) มีลักษณะเด่น มีความเชื่อมั่นตนเอง ต้องมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง
- 2) เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้องในเรื่องค่านิยม ความคาดหวัง การตอบสนองทางอารมณ์และทัศนคติของผู้นำต่อการทำงานและองค์กร
- 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จของผู้นำ
- 4) มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน

- 5) มีความคาดหวังและเชื่อถือลูกน้องว่าพวกเขาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ
- 6) มีพฤติกรรมที่มีส่วนในการสร้างแรงจูงใจของลูกน้องในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
- 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้อง

สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร มีน้ำใจ และเป็นกันเอง เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม สามารถโน้มน้าว กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และการทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถ ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และส่งเสริม สนับสนุน ให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงคลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงคลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl และ Van (1965) ที่ได้อธิบายถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อกลุ่ม และใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และสอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2534) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจ โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแสดงถึงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน โดยการใช้คำพูดและการกระทำที่ทำให้

กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน แสดงความเชื่อมั่น และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น อุทิศตน เห็นคุณค่าของงาน เกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

3. การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติก่อนหน้าแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Yukl (1989) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการคำนึงถึงเอกบุคลว่า ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ท้าทายให้ เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำ นอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสดูแลเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงเอกบุคล หมายถึง การที่ผู้นำดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเข้าใจปัญหาความต้องการของผู้ตามให้ขวัญกำลังใจ แสดงความชื่นชม ยกย่องในความสามารถของผู้ตาม มีการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตาม และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ

4. การกระตุ้นเขว่นปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Wortman (1985) ที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับการกระตุ้นเขว่นปัญญาของผู้นำว่า ผู้นำต้องแสดงให้เห็นการค้นคิดกลวิธี และมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญหาในเรื่องของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์วางแผนการนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในระดับที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ บอกจุดแข็งจุดอ่อน และเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่พึงได้รับได้

สรุปได้ว่า การกระตุ้นเขว่นปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ได้ผลกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาย่างสันติ มองปัญหาในหลายแง่มุมและคิดแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ กระตุ้นให้ผู้ตามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ตลอดจนมีการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ดังเช่นผลการวิจัยของ Koh (1991) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้ Kucker (1991) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษา ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน Kendrick (1988) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การศึกษาระดับจังหวัดได้ อัญชลี มากบุญส่ง (2540) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาล สุภาพร รอดถนอม (2542) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และวันชัย นพรัตน์ (2540) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในเขตการศึกษา 12 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพด้านความมีบารมี การกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคล้อย และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 12 ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อประสิทธิผลขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่รวมเอาระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติ ปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น หากผู้บริหารให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้การบริหารประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1990) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง รูปแบบฐานคติพื้นฐานซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้น โดยคนกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา ส่วน Ouchi (1991) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ (Ceremonies) ความเป็นมาขององค์การ (Myths) ซึ่งสื่อสารค่านิยมและความเชื่อขององค์การไปสู่บุคลากร เช่นเดียวกับ Mintzberg (1979) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นจารีตประเพณีและความเชื่อของบุคลากรในองค์การที่จะทำให้เกิดสัญลักษณ์ขององค์การ ซึ่งต่างจากองค์การอื่น ๆ และก่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติของบุคลากร ในขณะที่ Mannen (1988) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะเป็สิ่งที่ใช้บอกกล่าว (Inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก และ Gordon (1999) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม นอกจากนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์ สอดคล้องกับ Kilmann (1985) ให้นิยามว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ค่านิยม ข้อสมมุติ พื้นฐานความเชื่อ ความคาดหวังทัศนคติ และบรรทัดฐานซึ่งโยงใยชุมชนหนึ่งเข้าด้วยกัน

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน ความคาดหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน และค่านิยม ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กลายเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

คุณลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การ

คุณลักษณะที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การได้ชัดเจน มีดังนี้ (ศิริพงษ์ เสาภา彦, 2548)

1. พฤติกรรมที่ปฏิบัติเป็นประจำและสังเกตได้ (Observed Behavioral Regularities) เมื่อสมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสพบปะ มีปฏิสัมพันธ์กัน จะมีการใช้สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างเดียวกัน ได้แก่ ภาษา ค่านิยม ประเพณี พิธีการ ที่คล้ายคลึงและปฏิบัติตาม ๆ กัน
 2. บรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมในกลุ่มที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บรรทัดฐานเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมกลุ่มเพื่อให้ผลการปฏิบัติมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร
 3. ค่านิยมที่เด่นชัด (Dominant Values) องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรเสนอค่านิยมหลัก เป็นต้นว่า โรงเรียนมีความต้องการให้ครูและนักเรียนมีคุณภาพสูง อัตราการเรียนและการหยุดเรียนกลางคันน้อย และมีประสิทธิภาพการบริหารงานสูง
 4. ปรัชญา (Philosophy) เป็นแนวทางในการทำให้เกิดความเชื่อว่าบุคลากรจะต้องได้รับการกระทำอย่างไร โรงเรียนต่าง ๆ มักจะมีข้อความแสดงปรัชญา และพันธกิจของโรงเรียนนั้น ๆ
 5. กฎกติกา (Rules) เป็นข้อตกลงที่ผู้มาใหม่จะต้องเรียนรู้ระเบียบ กฎเกณฑ์ และปฏิบัติตาม จึงจะทำให้สมาชิกในองค์กรยอมรับ
 6. ความรู้สึก (Feelings) เป็นบรรยากาศโดยรวมในองค์กรทางกายภาพ และวิธีที่คนในองค์กรจะพบปะกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- นอกจากนี้ ธนวิน ทองแพง (2549) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้
1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่มคน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคน ๆ เดียวไม่ใช่วัฒนธรรมองค์กร หากแต่เป็นปรากฏการณ์ของคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ที่มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่นำไปปฏิบัติ และยอมรับจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้
 2. ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์กรจึงถือว่าเป็นประสบการณ์ของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร
 3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์กรเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิกที่ค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น บุคลากรใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational

Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยแนะนำวิธีการทำงาน หรือการวางตัว หรือบางกรณีอาจเรียนรู้โดยการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงาน นอกจากนี้ก็อาจเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผลจากการเรียนรู้ทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเองควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้การเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น ซึ่งเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ, 2540)

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง วัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันมานานจนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถตอบสนองหรือช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้ จะกลายเป็นสามัญสำนึกไป สมาชิกจะทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การ เพราะพวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนั้น (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ, 2540)

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมพึงพาการใช้สัญลักษณ์ การใช้สัญลักษณ์เพื่อสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การนั้นมีเหตุผลคือ วัฒนธรรมองค์การมักเป็นเรื่องนามธรรม ถ้าใช้สัญลักษณ์จะเห็นได้ชัดเจนกว่า และอาจคงจำไปยาวนานกว่าที่จะให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงาน หรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์ การสื่อสารวัฒนธรรมโดยใช้สัญลักษณ์เกิดขึ้นได้ 2 กรณี คือ

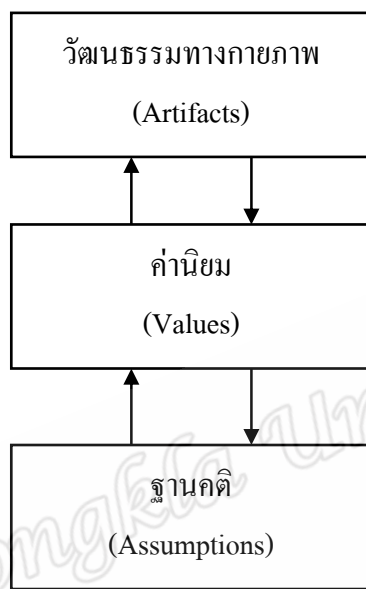
5.1 หน่วยงานพยายามสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้บุคลากรทำตาม โดยผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ สัญลักษณ์ที่ว่าคือ ภาษา พิธีกรรม เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เช่น เล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งหน่วยงาน ถ่ายทอดเพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคิดและการทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

5.2 บุคลากรหรือบุคคลภายนอก เช่น นักวิจัย พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้น ๆ ได้

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การเกิดการพัฒนามาเป็นเวลายาวนานและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ แต่วัฒนธรรมองค์การก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถึงแม้ว่าจะเป็นไปค่อนข้างยากก็ตาม เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ, 2540)

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร (Levels of Culture)

Schein (1992) เป็นนักจิตวิทยาซึ่งได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และระดับฐานคติ (Assumptions) ซึ่งแสดงได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา : Schein (1990 : 111 - 112)

1. วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ ง่ายเมื่อเราเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1) ประเภทวัตถุ เช่น ศิลปะต่าง ๆ โลโก้ของหน่วยงาน รูปทรงหรือการออกแบบ ตึก เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร เครื่องแต่งกายในสถานที่ทำงาน รูปลักษณ์ วัตถุ และการวางผังสำนักงาน (Lay - Out)

2) ประเภทพฤติกรรม เช่น พิธีกรรมต่าง ๆ รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน

3) ประเภทภาษา เช่น เรื่องเล่าเกี่ยวกับความยากลำบากในการก่อตั้งองค์กร เรื่องตลกในหน่วยงาน ชื่อจริงหรือชื่อเล่นที่ใช้เรียกในที่ทำงาน คำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันในหน่วยงาน คำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ประวัติศาสตร์ ลักษณะของวีรชนหรือทรชน อุปมาอุปมัย หรือคำขวัญ ที่มักใช้กันในองค์กร

2. ค่านิยม (Values) ค่านิยมเป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะ เป็นสิ่งที่บอกว่าสมาชิกขององค์กรให้ความสนใจในเรื่องใด เช่น อีสภาพ ประชาธิปไตย ความ มั่งคั่ง หรือความจงรักภักดี ค่านิยมนี้จะ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว เช่น ลูกค้าจะต้องได้รับการบริการที่ดีที่สุด

ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) มีความหมายใกล้เคียงกับค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติเป็น เหมือนกฎที่ไม่ได้เขียนไว้ แต่เป็นสิ่งที่บอกให้สมาชิกทราบว่าควรจะทำอย่างไรใน สถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การไม่พูดคุยในโรงหนังขณะที่หนังกำลังฉายอยู่ การไม่ตัดแถวที่กำลัง เข้าคิวอยู่ ความเหมาะสมในการแต่งตัวในสถานที่ หรือพนักงานเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

ขณะที่ค่านิยมจะบอกว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสมาชิก แต่ธรรมเนียมปฏิบัติจะ บอกว่าพฤติกรรมแบบใดที่เราจะคาดหวังจากกันและกัน อย่างไรก็ตามทั้งค่านิยมและธรรมเนียม ปฏิบัติต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นผลมาจากค่านิยม เช่น การไม่ ตัดแถว และการไม่พูดคุยในโรงหนัง เป็นผลมาจากค่านิยมของ ความสุภาพและความเกรงใจผู้อื่น

3. ระดับฐานคติ (Assumptions) ฐานคติเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้ สึกตัว (Unconsciously) ซึ่งสะท้อนถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคน หรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัยแต่อย่างใด

จากความหมายของระดับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปรายละเอียด ได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงระดับของวัฒนธรรมองค์กร

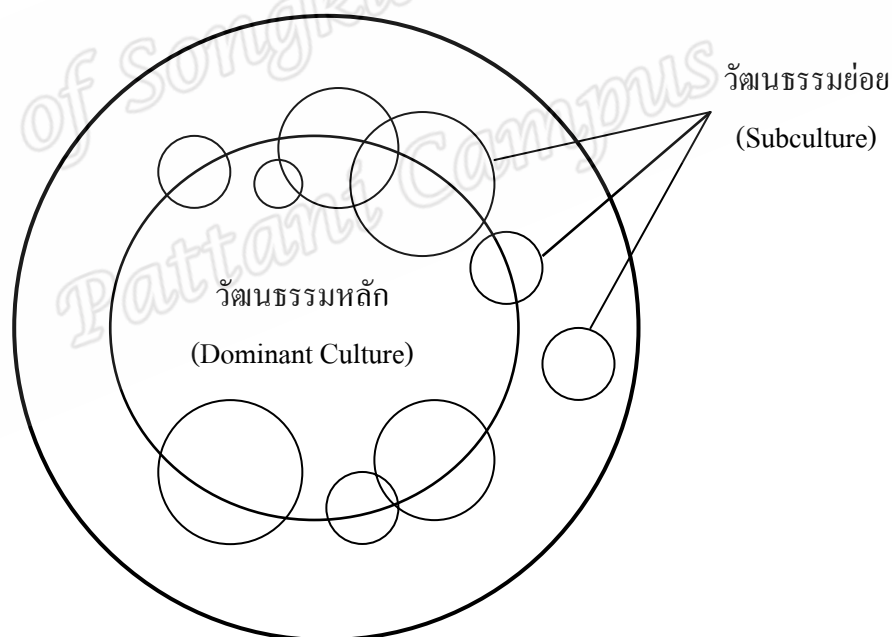
ระดับ	ความหมาย	ตัวอย่าง
กายภาพ (Artifacts)	วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นและจับต้อง ได้	เอกสารที่เขียนไว้ , การออกแบบ สำนักงาน , ภาษา , การแต่งตัว , พิธีกรรม
ค่านิยม (Values)	ความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ควรจะเป็นใน องค์กร	ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ของหน่วยงาน
ฐานคติ (Assumptions)	การคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยไม่เคย ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย	มาตรฐานการทำงาน วิธีการ ทำงานที่คิดว่ามีประสิทธิภาพ

ที่มา : Schein (1992 : 25 - 36)

วัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย

วัฒนธรรมองค์การโดยทั่วไปอาจไม่มีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unitary) นั่นคือ สมาชิกทุกคนในองค์การอาจไม่ได้คิดหรือเชื่อเหมือนกันทั้งหมด องค์การอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์การได้

วัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การเชื่อตามนั้น วัฒนธรรมหลักจึงเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้ ส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subculture) คือ ค่านิยมที่สมาชิกส่วนน้อยในองค์การมีความเชื่อร่วมกัน (Luthans, 1998) วัฒนธรรมย่อยเกิดจากการที่คนมีพื้นฐานการศึกษาหรืออายุใกล้เคียงกัน หรือมีความสนใจร่วมกัน หรือมีการทำงานหรือมีปฏิสัมพันธ์กันในองค์การ ทำให้สมาชิกมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น ดังเช่นเราจะเห็นสมาชิกที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน จะมีความคิดความเชื่อในการทำงานคล้ายคลึงกัน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อย
ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 188)

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

ถึงแม้ว่าจะไม่มีวัฒนธรรมองค์การใดที่ดีที่สุด แต่วัฒนธรรมที่มีความเข้มแข็งก็มีองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ (Mowday, Porter and Steers, 1982) ได้แก่

1. วัฒนธรรมช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์การที่ชัดเจน
2. วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์
3. วัฒนธรรมช่วยพัฒนาข้อผูกพันภายในกลุ่ม
4. วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในระบบสังคม
5. วัฒนธรรมช่วยเชื่อมสังคมภายในองค์การ โดยการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมที่มีความเหมาะสม

ที่มีความเหมาะสม

6. วัฒนธรรมช่วยเสริมสร้างและกำหนดแบบของเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

อย่างไรก็ดี วัฒนธรรมในองค์การแต่ละองค์การมีหลายรูปแบบ Dan Dennison (1990) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมความร่วมมือและประสิทธิผลว่า องค์การที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึงองค์การที่จัดการในประเด็นต่อไปนี้ได้อย่างเหมาะสม คือ ยุทธวิธีสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม Dennison ได้เสนอแนะว่าการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์การนำมาใช้และความต้องการทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยมบรรทัดฐานและความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์การมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อม ๆ กับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะต้องสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์การด้วยการร่วมมือกำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์นี้ช่วยตอบสนองผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน การที่สมาชิกได้มีโอกาสเสนอวิสัยทัศน์ช่วยทำให้มีความชัดเจนและเข้าใจจุดประสงค์ของงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ว วัฒนธรรมจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (Involvement Culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามลักษณะวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จคือ การสร้างให้สมาชิกมี

ความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายในโดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากหลักการทางตรรกวิทยา และวิธีดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่คงที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

สรุปยุทธวิธีและความต้องการของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามแบบของวัฒนธรรมได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 แบบของวัฒนธรรมและความต้องการของสภาพแวดล้อม

แบบของวัฒนธรรม	ยุทธวิธี	ความต้องการของสภาพแวดล้อม
วัฒนธรรมแบบปรับตัว	ภายนอก	เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น
วัฒนธรรมแบบพันธกิจ	ภายนอก	คงที่และมีทิศทาง
วัฒนธรรมแบบผูกพัน	ภายใน	เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น
วัฒนธรรมแบบคงที่	ภายใน	คงที่และมีทิศทาง

ที่มา : Hoy และ Miskel (1996 : 136)

Cooke และ Szumal (2002) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเพื่อเป็นหลักในการจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร และได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Culture) 2) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-Defensive Culture) และ 3) วัฒนธรรมองค์กรลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) ซึ่งแต่ละรูปแบบจะแตกต่างกันตามความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Culture) องค์กรจะมีค่านิยมที่มุ่งเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญกับบุคลากรและงานไปพร้อม ๆ กัน บุคลากรมี

ความคิดที่อิสระ บุคลากรจะมีลักษณะชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง มีส่วนร่วมในการทำงานและบริหารงานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความสุขกับการทำงาน มีการตอบแทนผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1.1 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ บุคลากรจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยมของการผลิต มีการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลอย่างท้าทายและมีความเป็นไปได้ มีการทำงานอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมาย มีการวางแผนและสร้างทางเลือกที่ชัดเจนก่อนลงมือปฏิบัติ

1.2 การมุ่งพัฒนาบุคลากร (Self-Actualization) คือ ลักษณะองค์การที่เห็นคุณค่าของบุคลากร ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสำเร็จของงานและความก้าวหน้าของบุคลากร ซึ่งจะได้รับกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน มีการพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

1.3 การมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic-Encouraging) คือ ลักษณะขององค์การที่ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์การ มุ่งการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยิ่งบุคลากรมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนา ยิ่งเกิดความก้าวหน้า

1.4 การมุ่งผูกพันแบบพี่น้อง (Affirmative) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสมาชิกมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-Defensive Culture) องค์การจะให้ความสำคัญกับบุคลากรมากจนขาดความเอาใจใส่ต่องาน แต่บุคลากรก็ยังรู้สึกขาดความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะปฏิบัติต่อกันอย่างระมัดระวัง ถึงแม้บุคลากรจะอยู่ภายใต้องค์การก็ตาม แต่ก็เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้า สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้ รวมถึงการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด สมาชิกในองค์การจะมีลักษณะเห็นพ้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง จึงเป็นองค์การที่มีลักษณะแบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดถือระเบียบ กฎเกณฑ์ คล้ายกับระบบของราชการ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

2.1 การเห็นพ้องด้วย (Approval) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่บุคลากรให้การยอมรับซึ่งกันและกัน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น พฤติกรรมที่แสดงออก คือการเห็นพ้องต้องกันและคล้อยตามความคิดเห็นคนส่วนใหญ่ การปฏิบัติตัวเหมือนกับบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ ลักษณะที่คล้อยตามกันเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การพึงพอใจ

2.2 การเน้นกฎระเบียบ (Conventional) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกแบบอนุรักษ์นิยมเน้นประเพณีที่มีแบบแผนการปฏิบัติงานมีการควบคุมด้วยระบบราชการ ทุกคนในองค์การต้องทำตามกฎระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด บุคคลในองค์การมีความรู้สึกที่ดีต่อกฎระเบียบ ให้ความเคารพระบบอาวุโสและการอนุรักษ์นิยม

2.3 เน้นการพึ่งพา (Dependent) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่มีสายงานการบังคับบัญชา มีศูนย์รวมการบริหารจัดการ การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นและเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง ไม่สนใจคุณภาพของงานหรือลักษณะงานที่ทำหาย ไม่ทราบจุดมุ่งหมายของตนเองในการปฏิบัติงาน มุ่งการปกป้องตนเอง โดยการปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้ตรวจการแนะนำ

2.4 เน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่เน้นการลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด แต่เมื่อทำงานประสบความสำเร็จไม่ได้รับรางวัลอะไร ผลจากการบริหารลักษณะนี้ ทำให้บุคลากรรู้สึกผิด ต่ำหนืดตนเองและรู้สึกว่าตนเองไม่มีคุณค่าเมื่อมีการทำงานที่ผิดพลาด บุคลากรในองค์การจะหลีกเลี่ยงการทำงาน หรือการปฏิบัติตัวที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งและความผิดต่าง ๆ เหตุการณ์ที่จะต้องตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บริหาร

3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-Defensive Culture) เป็นองค์การที่มีการแข่งขันกันสูง บุคลากรในองค์การจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ตนเองพึงได้รับ องค์การจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบ บุคลากรในองค์การจะต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด โดยให้ความสำคัญของผลผลิตมากกว่าเรื่องบุคคล ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

3.1 การเห็นตรงกันข้าม (Opposition) เป็นองค์การที่บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน การบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง บุคคลรู้สึกมีคุณค่าถ้าได้เข้าไปแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนล่วงหน้า การแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามักก่อให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ อันแสดงถึงความขัดแย้งในลักษณะสงสัยไม่ไว้ใจบุคคลอื่น

3.2 การเน้นอำนาจ (Power) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกทางโครงสร้างการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม อำนาจหน้าที่จะเป็นสิ่งกำหนดบทบาทของแต่ละคน ในการดำรงตำแหน่ง รางวัลที่ได้รับจากองค์การ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้น เพื่อได้ควบคุมบุคคลที่มีระดับต่ำกว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะได้ขึ้นตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการเป็น

ผู้ตรวจการ ต้องการอำนาจเพื่อบำรุงรักษาความรู้สึกที่มั่นคงโดยการมุ่งเน้นที่ผลงานการปฏิบัติ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ชอบเป็นผู้นิเทศและสอนงานเพื่อนร่วมงาน

3.3 การเน้นการแข่งขัน (Competitive) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของการแข่งขันที่ต้องการมีแพ้ชนะ โดยต้องการชนะและดีกว่าคนอื่น ทุกคนมุ่งการแข่งขันกันเพื่อรักษาความรู้สึกการมีคุณค่าของตนเองจากการแบ่งระดับงานในหน้าที่และวัดผลสำเร็จของการทำงานในรูปของผลงาน คนในองค์การยอมรับลักษณะการทำงานที่มีการแข่งขันและมีความเชื่อว่าการทำงานต้องมีการแข่งขันจึงจะประสบความสำเร็จ

3.4 การเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic) เป็นองค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกลักษณะที่เคร่งครัดกฎ ระเบียบ มีการทำงานหนักและยึดมั่นในระบบการทำงาน แต่ได้เป้าหมายน้อย มีการตั้งความหวังในการทำงานไว้สูง ทำให้ทำงานอย่างมีความละเอียดถี่ถ้วน แต่ได้รับผลผลิตขององค์การน้อยมากและใช้เวลานานมากในการทำงานที่จะให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงานที่มีระบบระเบียบ และมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

Sonnenfeild (1994) แห่งมหาวิทยาลัย Emory ได้ทำการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การและได้กำหนดแบบของวัฒนธรรมองค์การ โดยยึดเอาองค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้าน มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบทีมเบสบอล (Baseball team Culture) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture) 3) วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academic Culture) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบป้อมปราการ (Fortress Culture) ซึ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบทีมเบสบอล (Baseball team Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิตมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ชอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้ กล้าเสีย การบริหารจัดการบุคลากรจะเน้นที่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

2. วัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร (Club Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์การมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์การ ให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์การ ภายในองค์การจะให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์การแบบวิทยาลัย (Academic Culture) เป็นองค์การที่มีความมั่นคงเปิดโอกาสกว้างให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การ ให้ความสำคัญ

อิสระกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างเต็มที่ในการแสดงความรู้ความสามารถ การจัดการด้านบุคคล จะเน้นในเรื่องความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบป้อมปราการ (Fortress Culture) เป็นลักษณะขององค์กรที่ มุ่งเน้นผลผลิตเพื่อตอบสนองความอยู่รอดขององค์กรเป็นสำคัญ

Harison (1993) ได้เสนอลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power Orientation Culture) เป็นองค์กรที่ผู้นำมีบทบาทเด่นและผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจกันและกัน มีการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว มีการต่อสู้เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role Orientation Culture) เป็นองค์กรที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามบทบาทหน้าที่ โดยมีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตัวเองตั้งใจไว้ มีลักษณะระบบเป็นราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซ้ำและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task Orientation Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการ กลไกและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People Orientation Culture) เป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีความผูกพัน มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกในองค์กรเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันในองค์กรมีการมอบหมายอำนาจ โดยจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

Shein (1992) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์กรที่จะต้องเรียนรู้ว่า ผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้และพนักงานจะได้รับการจูงใจ โดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Power Culture) คือ คติฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาท หน้าที่และกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุผลและการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน ผลักดันให้พวกเขาสามารถทำงานด้วยความกระตือรือร้นและการตั้งเป้าหมายของการทำงานไว้สูง บุคลากรจึงทุ่มเทแรงกายแรงใจและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมการสนับสนุน (Support power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก มีการตอบแทนกันและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความตั้งใจ

ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน นักการศึกษาทางวัฒนธรรมองค์กรมักจะใช้วิธีการสำรวจมากกว่าจะใช้วิธีการทางมานุษยวิทยา เพื่อให้การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมีความชัดเจนมากขึ้น Owens (1987) ได้ใช้วิธีการทางมานุษยวิทยาในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายซึ่งใช้เวลายาวนาน ผลการศึกษาสอดคล้องกับการใช้วิธีการสำรวจ โดยได้จำแนกมิติเพื่ออธิบายวัฒนธรรมโรงเรียนได้ 6 มิติ ดังนี้

1. ประวัติขององค์กร
2. ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร
3. ตำนาน และเรื่องราวที่ช่วยอธิบายองค์กร
4. บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร
5. ขนบธรรมเนียม ประเพณี และลักษณะพิธีการขององค์กร
6. วีรบุรุษและวีรสตรีในองค์กร

จากการจัดจำแนกวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว Steinhoff และ Owens (1988) ได้สร้างแบบสำรวจการวัดวัฒนธรรมองค์กร เรียกว่า Organizational Culture Assessment Inventory (OCAI) โดยดำเนินการสำรวจกับครู ครูใหญ่ และหัวหน้าฝ่ายธุรการ ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 47 แห่ง โดยให้ผู้ตอบทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบครอบครัว (Family Culture)

โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมลักษณะแบบครอบครัว จะมีความเป็นอยู่คล้ายกับบ้านหรือหมู่พวก ครูใหญ่ก็เปรียบเหมือนผู้ปกครอง (ซึ่งอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ) ผู้อบรมเลี้ยงดู เพื่อนและผู้ฝึกสอน สภาพภายในโรงเรียนจะเอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกันทั้งครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่ ซึ่งปฏิบัติต่อกันนอกเหนือจากหน้าที่ ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว บรรยากาศจึงอบอุ่นซึ่งกันและกัน มีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือปกป้องสมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นพวกที่ยอมทำตามหรือพวกที่ไม่ทำตาม เรียนรู้เรื่องราวต่าง ๆ จากคนในองค์กรที่น่าสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างขี้ใจ

2. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Machine Culture)

โรงเรียนแบบนี้อุปมาคล้ายกับเครื่องจักรซึ่งจะต้องเลือกเองว่าจะจะเป็นเครื่องจักรที่มีน้ำมันหล่อลื่นดีทำงานตามนโยบายที่กำหนด มีกิจกรรมเช่นเดียวกับฝั่งสร้างรัง หรือเครื่องจักรที่เป็นสนิม ส่วนครูใหญ่ก็เปรียบได้กับคนข้างาน หรือเป็นสนิมเหล็ก โรงเรียนแบบเครื่องจักรจึงมีลักษณะเป็นเครื่องมือ พลังที่ออกแรงทำงานคือโครงสร้างขององค์กร ผู้บริหารจะมีความแตกต่างกันตามความสามารถในการรักษาปัจจัยป้อนให้คงอยู่ โครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนจะมีความตึงเครียด ซึ่งต่างจากโรงเรียนแบบครอบครัว ทั้งนี้เพราะภารกิจของโรงเรียนเป็นการปกป้องมากกว่าให้ความอบอุ่นและเป็นความสำเร็จของงาน

3. วัฒนธรรมแบบคาบารेट (Cabaret Culture)

โรงเรียนมีลักษณะเหมือนโรงละครสัตว์ สถานที่จัดงานเลี้ยง การแสดงบัลเลต์โดยนักศิลปะ ครูใหญ่ก็เหมือนกับผู้จัดการงานเลี้ยง นักไต่เชือกกราว หรือนักเล่นห่วง ครูในโรงเรียนมีกิจกรรมทางสังคมคล้ายกับแบบครอบครัว แต่ต่างกันที่วัฒนธรรมแบบนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์กลางของการปฏิบัติและผลกระทบจากที่ประชุม ความสามารถของโรงเรียนที่อยู่ในสายตาของสังคม คือความภูมิใจในศิลปะและคุณค่าทางวิชาการจากการสอน วัฒนธรรมแบบคาบารेटยึดถือคติที่ว่าไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นจะต้องดำเนินการต่อไป (The Show must go on)

4. วัฒนธรรมแบบร้านค้าน่ากลัว (Little Shop of Horrors Culture)

โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมแบบนี้คือ วัฒนธรรมที่คาดไม่ถึงและมีความเครียด เต็มไปด้วยฝันร้ายคล้ายกับเป็นเขตแดนของสงครามหรือการปฏิบัติ ซึ่งไม่มีใครรู้ว่าศิโรตจะขาดเป็นคนต่อไป โรงเรียนแบบนี้มีสภาพคล้ายกับคุก ครูใหญ่ก็เหมือนกับอนุสาวรีย์ที่ต้องทำความสะอาดตนเอง และพร้อมที่จะหาสิ่งต่าง ๆ มาสังเวทให้ตำแหน่ง โดยทั่ว ๆ ไปจะพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประเภทนี้เป็นเอกัตบุคคผลที่มุ่งจะให้ทุกสิ่งทุกอย่างมีความราบเรียบ ข้อแตกต่างจากแบบครอบครัว

และแบบคาบารต์คือ ครูในโรงเรียนประเภทนี้จะต่างคนต่างอยู่ อาจมีกิจกรรมทางสังคมบ้างเล็กน้อย

นอกจากนี้ Patterson (1986) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Organization Purpose) องค์การจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในเข้าใจและเห็นความสำคัญถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น

2. การเสริมพลัง (Empowerment) ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางสถานการณ์กับบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ยังควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร พร้อมทั้งการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน

3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีข้อมูลข่าวสารในการประกอบการตัดสินใจ พร้อมทั้งคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับองค์การด้านความเป็นไปได้และผลกระทบ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก โดยให้การช่วยเหลือ พัฒนาและกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าขององค์การนั้นให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ความมีคุณภาพ (Quality) องค์การควรมีการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรเพื่อทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้งการคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานในองค์การ

7. การยอมรับ (Recognition) องค์การควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวคิดในการทำงานที่ดี อีกทั้งต้องยอมรับและเพิ่มคุณค่ากับบุคลากรขององค์การ

8. ความเอื้ออาทร (Caring) องค์การควรต้องเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรขององค์การ

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคลากร รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) องค์การควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน มีการยืดหยุ่น ผสมผสานในความแตกต่างนั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ

จากการศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหลายรูปแบบ บางวัฒนธรรมเข้มแข็งคือ อยู่ในทิศทางบวกและเป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์และมีจุดมุ่งหมาย เช่น การทำงานเป็นทีม และการยึดวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเหตุผลนี้จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง แต่ถ้าวัฒนธรรมอ่อนแอหรือเป็นแนวทางลบ เช่น มีการแข่งขัน และมีข้อต่อต้านอยู่ตลอดเวลา องค์กรนั้นจะมีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ความรู้สึกร่วมและตรงกันของค่านิยมความคาดหวังของตนเองกับองค์กรไม่ชัดเจน ทำให้เกิดสับสนในการทำงานและคุณภาพงานลดลงได้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cooke และ Szumal (2002) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ แสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรทางบวกที่ให้ประสิทธิผลกับองค์กรสูงสุด วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวคือ มีลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร ซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ พัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญกับบุคลากร และความผูกพันแบบพี่น้อง วัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้อธิบายถึง บรรยากาศขององค์กรเป็นแบบเปิด และให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน การทำงานมีลักษณะเป็นทีม เน้นการประสานงาน มีการพัฒนาบุคลากร และเป้าหมายความสามารถในการทำงานสูง บุคลากรในองค์กรยอมรับแนวความคิดหรือการปรับตัวสร้างสรรค์กับสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร และให้การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ผู้บริหารในองค์กรแบบนี้จะเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และจะเห็นได้ว่าบุคลากรในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ มีผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจในงาน

ในทางตรงกันข้ามลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีในหลาย ๆ องค์กรในปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์กร (Reorganization) เนื่องจากเกิดมีการลาออกสูงมาก ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบนี้ คือ ลักษณะป้องกันเชิงรับ และลักษณะป้องกันเชิงรุก มีบรรทัดฐานการทำงานที่ให้ความสำคัญกับความต้องการความมั่นคง-ผู้นำมุ่งงาน ต้องการความมั่นคง-ผู้นำมุ่งบุคคล ซึ่งมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการเห็นพ้องด้วย ยึดระบบราชการ การพึ่งพา การหลีกเลี่ยง เจาะระเบียบ มุ่งการแข่งขัน ต้องการอำนาจ และมุ่งเห็นตรงกันข้าม ในรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะป้องกันเชิงรับ และลักษณะป้องกันเชิงรุกนี้ ในกรณีที่บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือทำงานได้สำเร็จจะได้รับรางวัลเพียงเล็กน้อย แต่ตรงกันข้ามถ้ากระทำความผิดจะมีการลงโทษคือ เน้นการเสริมแรงทางลบ ทำให้สร้างผู้บริหารที่จำเป็นต้องยึดการทำงานที่มีระเบียบกลัวการกระทำผิด และมุ่งเน้นงานสูง รวมถึงการคลุมเครือในบทบาท โครงสร้างการทำงานรวมทั้งการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีคุณภาพจะทำให้บุคลากรในองค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมลักษณะนี้พึ่งพา

ผู้บริหารหรือผู้ตรวจการมากที่สุด การที่ไม่มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ดีและให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรในการสนับสนุนความก้าวหน้า การช่วยเหลือ การส่งเสริม และไม่มีไมตรีสัมพันธ์กับทุก ๆ ฝ่าย ทำให้องค์การมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในทางลบ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนี้ก่อให้เกิดความเครียดในการทำงานสูง ความพึงพอใจในงานลดลง และมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับการลาออกไอนย้ายของบุคคลในองค์กรและพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับและแบบป้องกันเชิงรุก จะมีลักษณะบุคลิกภาพขององค์การคือ หลีกเลียงจากความผิด เน้นความคงที่ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงานในรูปแบบเก่า ๆ ที่เคยทำกันมาเน้นการตรวจสอบหน้าที่และระเบียบวินัย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว นำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์การลดต่ำลง เช่น ในองค์กรระบบราชการต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้การริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาบุคลากรน้อยลง จากที่กล่าวมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke และ Szumal (2002) สอดคล้องและครอบคลุมกับสภาพวัฒนธรรมองค์การในสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทางบวกและทางลบ และต่างก็ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การทั้งในทางที่สูงขึ้นและลดลงด้วยเช่นกัน ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cooke และ Szumal ที่จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ 2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ และ 3) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก

จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์กรและความสำเร็จของการบริหารงาน เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์กร แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าบุคลากรในองค์กรเฉื่อยชา หลีกเลียงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นจะขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับ โดยเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรนั้นบรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

การบริหารงานในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารต้องมีการใช้งานข้อมูลและสารสนเทศกันอย่างแพร่หลาย จนอาจกล่าวได้ว่า ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารยุคใหม่ ด้วยเหตุนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงจัดเป็นทรัพยากรสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งในองค์การ จากความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศนี้เอง รัฐบาลจึงได้กำหนดกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544 – 2553 ของประเทศไทยไว้ดังนี้ (ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, 2545)

นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาประเทศให้เป็นสังคมของภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สำหรับช่วงเวลา พ.ศ. 2544 – 2553 ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักสามองค์ประกอบ ได้แก่

1. การลงทุนในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ที่เหมาะสมและทันการ
2. การส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมที่ทันการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในระบบเศรษฐกิจและสังคม
3. การลงทุนและการส่งเสริมให้มีโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

กรอบนโยบายนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายสำคัญ 3 ประการ คือ

1. เพิ่มขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายในการเลื่อนสถานภาพของประเทศไทยจากประเทศในกลุ่มผู้ตามที่มีพลวัต (Dynamic Adopters) อันดับต้น ๆ ไปสู่ประเทศในกลุ่มประเทศที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ (Potential Leaders) อันดับต้น ๆ โดยใช้ดัชนีผลสัมฤทธิ์ทางเทคโนโลยีของสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ เป็นเครื่องประเมินวัด ในรอบครึ่งทศวรรษที่ผ่านมาได้มีวิวัฒนาการของกิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งมาจากกระแสโลกอันเนื่องมาจาก ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปิดเสรีในภาคธุรกิจ แต่อีกส่วนหนึ่งมาจากแรงผลักดันภายในประเทศเอง ทั้งนี้ครอบคลุมกิจกรรมในระดับและขนาดต่าง ๆ กัน ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงโครงการของภาครัฐและเอกชน ทั้งในระดับชาติและระดับองค์การ ซึ่งมีการกำหนดนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศขึ้นใช้

2. เพิ่มจำนวนแรงงานความรู้ของประเทศไทยจากประมาณร้อยละ 12 ของแรงงานทั้งหมด ให้เป็นร้อยละ 30 ซึ่งเท่ากับค่าเฉลี่ยของแรงงานความรู้ของกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วใน พ.ศ. 2544 ตามสถิติขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ

3. พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเพิ่มสัดส่วนของมูลค่าอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานให้มีมูลค่าถึงร้อยละ 50 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ

อนึ่ง นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544 – 2553 ของประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาในส่วนของการศึกษาไว้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นการเน้นหนักในการจัดหา จัดสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและอุปกรณ์เกี่ยวกับการศึกษาและการเรียนรู้ รวมถึงวิชาการ ความรู้ สารสนเทศต่าง ๆ และผู้สอน อันจะมีส่วนในการจัดการและการบริหารการศึกษาและการฝึกอบรมทั้งวิชาการและทักษะเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพความรู้ของทรัพยากรมนุษย์ของไทยให้เป็นประชากร กำลังคน และกำลังแรงงานที่มีคุณภาพและสมบูรณ์ด้วยภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สามารถสร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศที่พัฒนาไปแล้วได้โดยเร็ว และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้างต้น จะต้องลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสในการเรียนรู้ของประชากรไทย อันสืบเนื่องมาจากสถานภาพของสถาบันการศึกษา หลักสูตรวิชาการ ภูมิประเทศ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความรู้และสารสนเทศลงให้มากที่สุด ผลลัพธ์คือ การยกระดับภูมิปัญญาและคุณภาพกับปริมาณความรู้ของประชากรไทยโดยทั่วไปให้สูงขึ้นโดยลำดับ เพื่อให้เป็นขุมพลังในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืนและยาวนานสืบไปในอนาคต

ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้นิยามความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง การจัดเก็บในกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การเสาะแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำและความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ. 2540 (2540) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT (Information Technology) หมายถึง ความรู้ในการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการดำเนินงานใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวม และการนำเสนอข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางด้านการผลิต การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษา การเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อ

ความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพของประชากรในสังคม เช่นเดียวกับ ปทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึงวิธีการสืบค้นข้อมูลข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งจัดเก็บไว้ตามกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศ หรือสารสนเทศต่าง ๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยงด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ การสื่อสารคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ สอดคล้องกับ คำรงค์ วัฒนา (2543) ที่กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า มีทั้งความหมายอย่างแคบและกว้าง ถ้าความหมายแคบจะเน้นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพของระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และรวมถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ ที่ต่อพ่วงกับระบบคอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคม และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ รวมกับการใช้งานให้เกิดประโยชน์ เช่น การประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ การนำไอทีไปใช้ในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติงาน การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น และสุชาติ กิระนันท์ (2544) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่า ความหมายอย่างแคบ หมายถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล คืบค้น ส่งและรับ หรือเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการที่กล่าวมา เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และค้นคืนข้อมูล เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบต่าง ๆ ที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้ เช่น ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร เป็นต้น ยังครอบคลุมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เข้ามาจัดการให้อุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ทำงานตามที่ใช้ต้องการ เช่น โปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ ส่วนในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกันในกระบวนการสร้าง จัดเก็บ และสื่อสารสารสนเทศ

โดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศตั้งแต่ การแสวงหา การวิเคราะห์ การประมวลผล การจัดการ การจัดเก็บ การเรียกใช้ การแลกเปลี่ยน และเผยแพร่สารสนเทศด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของภาพ เสียง ตัวอักษร หรือภาพเคลื่อนไหว มีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว

องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถแบ่งออกได้เป็นสามส่วนด้วยกันคือ (ศิริวรรณ พูลสมบัติ, 2548)

1. ระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งประกอบขึ้นด้วย ส่วนฮาร์ดแวร์ (Hardware) และส่วน ซอฟต์แวร์ (Software) โดยฮาร์ดแวร์คือ ส่วนของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบคอมพิวเตอร์ เช่น หน่วยรับข้อมูล (Input Devices) หน่วยความจำหรือหน่วยจัดเก็บข้อมูล (Storage Unit) หน่วยประมวลผล (Processing Unit) และหน่วยแสดงผล (Output Devices) ส่วนซอฟต์แวร์นั้นแยกออกเป็นสองประเภท คือ ซอฟต์แวร์ระบบ (System Software) และซอฟต์แวร์งานประยุกต์ (Application Software)

2. ระบบการจัดการข้อมูล เป็นการทำงานเพื่อสร้างสารสนเทศโดยมีการนำข้อมูลเข้ามาเป็นฐานข้อมูล และมีระบบการจัดการฐานข้อมูล ซึ่งหมายถึงระบบที่จะจัดระเบียบข้อมูล จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสม สืบค้นข้อมูลได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ บำรุงรักษา ปรับปรุงข้อมูลรวมทั้งการนำเอาข้อมูลไปใช้สร้างสารสนเทศหรือความรู้และจัดการกับสารสนเทศนั้นต่อไป

3. ระบบการสื่อสารข้อมูล เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสารได้ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์อย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เทคโนโลยีการสื่อสาร ได้ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ เหล่านี้ได้ทั่วโลก ทำให้สามารถส่งข้อมูลภาพและเสียงจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้ในเวลาอันรวดเร็ว

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในหลาย ๆ ด้าน ดังนี้ (วชิราพร พุ่มบานเย็น, 2545)

1. การศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การค้นคว้าข้อมูลทางการศึกษาง่ายขึ้น และกว้างขวาง ไร้ขีดจำกัด ผู้เรียนมีความสะดวกมากขึ้นในการค้นคว้าวิจัย
2. การดำเนินชีวิตประจำวัน ทำให้มีความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็วมากขึ้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันก็สามารถทำได้หลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกันหรือใช้เวลาน้อยลง เป็นต้น
3. การดำเนินธุรกิจ จะทำให้การแข่งขันกันระหว่างธุรกิจมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันกับข้อมูลข่าวสารอยู่ตลอดเวลา ส่งประโยชน์ให้ประเทศชาติมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. อัตราการขยายตัวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะการติดต่อสื่อสารที่เจริญก้าวหน้าและทันสมัยในปัจจุบัน จึงทำให้โลกของเราเป็นโลกไร้พรมแดน

5. ระบบการทำงาน เพราะจะต้องมีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น และงานบางอย่างที่มนุษย์ไม่สามารถทำได้ก็มีการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาทำงานแทน

กมลชนก ไยปานแก้ว (2553) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ มากมาย ดังนี้

1. ช่วยให้ติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้โทรศัพท์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต

2. ช่วยในการจัดระบบข่าวสารจำนวนมาก ซึ่งผลิตออกมาในแต่ละวัน

3. ช่วยให้เก็บสารสนเทศไว้ในรูปที่สามารถเรียกใช้ได้ครั้งแล้วครั้งเล่าอย่างสะดวก

4. เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสารสนเทศ เช่น ช่วยนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร ในการคำนวณตัวเลขที่ยุ่งยาก ซับซ้อนซึ่งไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยมือ

5. สามารถจัดระบบอัตโนมัติเพื่อการเก็บ เรียกใช้และประมวลผลสารสนเทศ

6. สามารถจำลองแบบระบบการวางแผนและทำนาย เพื่อทดลองกับสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น

7. อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสารนิเทศดีกว่าสมัยก่อน ทำให้ผู้ใช้สารนิเทศมีทางเลือกที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพกว่า และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ดีกว่า

8. ช่วยให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น จากการมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจและพิจารณาทางเลือกภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ

9. ลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นผลมาจากการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ประหยัดเวลาการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการทำงานลง

10. พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนโดยมีการค้นคว้าผ่านระบบเครือข่าย เพิ่มโอกาสให้นักศึกษาสามารถสืบค้นข้อมูลได้จากสถานที่อื่นนอกมหาวิทยาลัย เป็นการฝึกให้รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

11. เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทั้งในด้านความเที่ยงตรง ความรวดเร็วในความต้องการใช้ข้อมูล ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และสามารถตรวจสอบข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

12. ช่วยในการรื้อปรับระบบ (Reengineering) และพัฒนาระบบสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่อง โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือการปรับระบบ และพัฒนาระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ

เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษา

เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทต่อสถาบันการศึกษามาก เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทที่ส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนและจัดการการเรียนการสอน ช่วยในการเื้ออำนวยการทำงานวิชาการทั้งในแง่งานวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทุกสถาบันการศึกษาได้ลงทุน และเริ่มนำมาใช้กันอย่างจริงจัง โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะต้องพัฒนารองรับการใช้งานภายในสถาบันการศึกษา ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ประการ คือ (ศิริวรรณ พูลสมบัติ, 2548)

1. ฮาร์ดแวร์ ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องวางรากฐานสำคัญเพื่อตอบสนองต่อการใช้งาน คำว่า ฮาร์ดแวร์ รวมไปถึงเรื่องระบบสื่อสาร โทรคมนาคมทางด้านข้อมูลสารสนเทศที่จะทำให้การใช้งานฮาร์ดแวร์เกิดขึ้นได้
 2. ซอฟต์แวร์ ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่จะทำให้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่าง ๆ ทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ ซอฟต์แวร์จัดเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องใช้ในระบบ
 3. เนื้อหา ได้แก่ ตัวข้อมูลข่าวสาร และตัวชิ้นงานที่สารสนเทศที่จะใช้ในระบบข้อมูลข่าวสารมีบทบาทและความจำเป็นเพราะทำให้ผู้ใช้ได้ใช้เนื้อหาตรงกับความต้องการการพัฒนาต้องสร้างเนื้อหาสาระเพื่อเตรียมพร้อมให้เกิดการใช้งานได้
 4. บุคลากร เป็นเรื่องพื้นฐานที่องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครู อาจารย์ในสถาบันการศึกษา ต้องเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 5. ระเบียบวิธีการ เป็นส่วนพื้นฐานสุดท้ายที่สถาบันการศึกษาต้องพิจารณาและหาทางปรับปรุงระบบการเรียนการสอนให้รองรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ วิธีการสอนบางอย่างอาจแตกต่างกันไปจากแบบเก่าที่เคยดำเนินการมา ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการที่เื้ออำนวยการใช้ เช่น การเรียนการสอน ผ่านเครือข่ายทางไกล การเรียนการสอนด้วยตนเองโดยใช้โปรแกรมช่วยสอน
- นอกจากนี้ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2544) ยังได้กล่าวถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ดังนี้
1. การจัดการเรียนการสอน หมายถึง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน
 2. การบริหารจัดการ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษามาใช้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษา
 3. การบริการข้อมูล หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้บริการในด้านข้อมูลข่าวสาร

4. การพัฒนาสื่อ – อุปกรณ์ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ทางการศึกษา

5. การพัฒนาระบบสารสนเทศ หมายถึง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาเข้าใช้ในการพัฒนาระบบสารสนเทศในสถานศึกษา

ครุฑ มัลย์วงศ์ (2540) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษา อาจแยกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน ปัจจุบันเป็นทางเลือกใหม่ที่สถาบันการศึกษา ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ซึ่งอาจมีได้ดังต่อไปนี้

1.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีรวมกับการออกแบบโปรแกรมการสอนมาใช้ช่วยสอน โดยการนำคำอธิบายบทเรียนมาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วนำมาแสดงกับนักเรียน เมื่อผู้เรียนได้ทำความเข้าใจกับบทเรียนนั้นแล้ว คอมพิวเตอร์จะทดสอบว่าความเข้าใจนั้นถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็ต้องมีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมแล้วถามซ้ำอีก ปัจจุบันมีการพัฒนาไปถึงระดับสื่อประสมและใช้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

1.2 เครื่องช่วยเพื่อการศึกษ เป็นการจัดทำเครื่องช่วยเพื่อให้ครู อาจารย์ และ นักศึกษา มีโอกาสใช้เครื่องช่วยเพื่อแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในโลกมากมาย เช่น

1.2.1 เวิลด์ ไวด์ เว็บ (World wide Web) ใช้สำหรับเป็นแหล่งความรู้พื้นฐาน และเป็นแหล่งความรู้ภายนอกเพื่อการสืบค้น

1.2.2 อีเมล (E – mail) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์หรือเพื่อนร่วมชั้นเรียนด้วยกัน ใช้ส่งการบ้านหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

1.2.3 กระดานข่าว (Web Board) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนเป็นกลุ่ม ใช้กำหนดประเด็นหรือกระทู้ตามที่อาจารย์กำหนด หรือตามแต่นักเรียนกำหนด เพื่อช่วยกันอภิปรายตอบคำถามในประเด็นที่เป็นกระตุนั้น ๆ

1.2.4 แชท (Chat) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์และผู้เรียน โดยการสนทนาแบบเวลาจริง (Real Time) โดยมีทั้งสนทนาด้วยตัวอักษรและสนทนาทางเสียง (Voice Chat) ลักษณะที่ใช้คือ ใช้สนทนาระหว่างผู้เรียนและอาจารย์ ในห้องเรียนหรือชั่วโมงเรียนเสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริง ๆ

1.2.5 ไอซีคิว (ICQ) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์และผู้เรียน โดยการสนทนาแบบเวลาจริง หรือหลังจากนั้นแล้ว โดยเก็บข้อความไว้ การสนทนาระหว่างผู้เรียน

และอาจารย์ในห้องเรียน และบางครั้งผู้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลานั้น ๆ ไอซีทีจะเก็บข้อความไว้ให้ และยังทราบด้วยว่าในขณะที่ผู้เรียนอยู่นั้นเครื่องคอมพิวเตอร์หรือไม่

1.2.6 คอนเฟอเรนซ์ (Conference) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียน แบบเวลาจริง โดยที่ผู้เรียนและอาจารย์สามารถมองเห็นหน้ากันได้โดยผ่านทาง กล้องโทรทัศน์ที่ติดอยู่กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งสองฝ่าย ใช้บรรยายให้ผู้เรียนที่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริง ๆ

1.2.7 การบ้านอิเล็กทรอนิกส์ (E – homework) ใช้สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ เป็นเสมือนสมุดประจำตัวนักเรียน โดยที่นักเรียนไม่ต้องถือสมุดการบ้านจริง ๆ และใช้ส่งงานตามที่อาจารย์กำหนด เช่น ให้เขียนรายงานโดยที่อาจารย์สามารถเปิดดู การบ้านอิเล็กทรอนิกส์ของนักเรียนและเขียนบันทึกเพื่อตรวจงาน และให้คะแนนได้แต่ที่นักเรียนจะเปิดดูไม่ได้

2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับการสนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญ คือ

2.1 การใช้งานในห้องสมุด ในปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชนเกือบทุกแห่ง ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับห้องสมุด เช่น บริการยืม คืน ค้นหา หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังได้มีการสร้างความร่วมมือการให้บริการในลักษณะเครือข่ายห้องสมุด เป็นต้น

2.2 การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น แบบจำลอง แบบวงจรไฟฟ้า การควบคุมการทดลอง เป็นต้น

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการทำงานประจำ ในปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องอาศัยการได้ข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นสถาบันการศึกษาเกือบทุกแห่งจึงได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการกับข้อมูล เช่น การจัดทำทะเบียนประวัตินิสิตนักศึกษา การเลือกเรียน การลงทะเบียนเรียน การแนะนำอาชีพ หรือข้อมูลที่อาจารย์สามารถติดตามดูแลนิสิตนักศึกษาได้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจะทำให้การบริหารมีคุณภาพมากขึ้น

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคนหรือข้อมูลที่สัมพันธ์กับข้อมูล เพื่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ทำให้การทำงาน

ประสบความสำเร็จ โดยการนำมาใช้งาน 4 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้ (ประสงค์ ประณีต พลกรัง และคณะ, 2543)

1. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง
2. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติ และการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง
3. ระบบสารสนเทศในระดับปฏิบัติการ และควบคุม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประเมินผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมาเสนอต่อผู้บริหาร

ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

Davis และ Olson (1985) ได้ให้ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ไว้ว่าเป็นการประสานระบบเครื่องจักรกล และคน ซึ่งช่วยกันจัดหาสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการ การบริหาร จัดการ และการตัดสินใจ ให้สอดคล้องกับหน้าที่ขององค์กร โดยจะต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer Hardware) และคำสั่งการทำงาน (Software) การทำงานด้วยมือ (Manual Procedure) รูปแบบ การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุมฐานข้อมูล (Database) และการตัดสินใจ สอดคล้องกับ ลัดดา สุขปรีดี (2542) ให้ความหมายว่า สารสนเทศเพื่อการบริหารหรือจัดการ หมายถึง ระบบข้อมูลที่มีการจัดเป็นระบบและรวมเข้าเป็นกลุ่มโครงสร้างที่ประกอบขึ้นจากบุคคลจำนวนมาก มีระเบียบวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้มีข้อมูลที่ถูกต้องจากทั้งแหล่งภายนอกและภายใน ข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ช่วยในการวางแผน ควบคุม และดำเนินการด้านต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้โดยการเอื้ออำนวยให้สามารถมีข้อมูลที่เป็นระเบียบแบบแผนที่จะเป็นรากฐานขององค์กร และทิพวรรณ อุทัย (2544) กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร หมายถึง ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลให้เกิดเป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการ และการตัดสินใจของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นระบบการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เกิดเป็นสารสนเทศและนำสารสนเทศนั้นใช้ในการตัดสินใจ และยังสามารถให้ความหมายได้อีกว่า ระบบสารสนเทศเป็นวิธีการหรือกระบวนการในการบริหารจัดการข้อมูล เพื่อให้เกิด

ประสิทธิภาพในการนำไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจึงมีความแตกต่างกันตามความต้องการในแต่ละองค์การ

องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

สตูดิโงษ์ ลิมปิยเจียร (2546) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ แหล่งและรูปแบบของข้อมูล (Sources and Format) บุคลากร (Personal) เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ (Hardware) กระบวนการจัดการสารสนเทศ (Information Management Processes) กระบวนการบริหารงานสารสนเทศ (Information Services Administration) และผู้ใช้ (Users) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แหล่งและรูปแบบของข้อมูล ข้อมูลเป็นองค์ประกอบสำคัญและจำเป็นสำหรับระบบสารสนเทศ ทั้งนี้เพราะหากไม่มีข้อมูลก็จะมีสารสนเทศ เพราะสารสนเทศก็คือข้อมูล แต่เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลมาแล้ว จนกระทั่งเปลี่ยนมาอยู่ในลักษณะที่ตรงกับความต้องการผู้ใช้ โดยทั่วไป เราสามารถจำแนกแหล่งของข้อมูลออกได้เป็น 2 แหล่ง คือ แหล่งปฐมภูมิ (Primary Sources) และแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Sources)

1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ หมายถึง แหล่งที่เป็นต้นกำเนิดของข้อมูลนั้น ๆ การได้ข้อมูลมาจากแหล่งปฐมภูมิ ในทางทฤษฎีจึงถือว่า น่าจะให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ในทางการบริหารการศึกษา ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ โรงเรียน ชั้นเรียน ครู นักเรียน เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการข้อมูลอะไรเป็นสำคัญ

2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ หมายถึง แหล่งซึ่งเป็นศูนย์รวมของข้อมูลที่ได้ผ่านการเก็บรวบรวมมาแล้วอีกต่อหนึ่ง เช่น รายงานประจำปี สรุปรายการบรรยาย เรื่องย่อ สารสังเขป หนังสือพิมพ์ วารสาร เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลนี้ ในทางทฤษฎี เราถือว่า มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่า แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ระดับหนึ่ง ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมินี้ ผู้ใช้ควรจะต้องใช้ข้อมูลด้วยการพินิจพิเคราะห์และระมัดระวัง ในทางการบริหารการศึกษา ตัวอย่างแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลของโรงเรียนที่รวบรวมไว้ ณ กระทรวงศึกษาธิการ หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น

ส่วนรูปแบบของข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่อยู่ในรูปแบบ ของเอกสาร เทปบันทึกเสียง ภาพถ่ายวีดิทัศน์ หรือข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งรูปแบบของข้อมูลเหล่านี้อาจมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของข้อมูลด้วยเช่นกัน เช่น หากเราต้องการประมวลผลข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ แต่เรามีข้อมูลอยู่ในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องมาแล้ว เราจำเป็นจะต้องมีการบันทึกข้อมูลเหล่านี้เข้าสู่ระบบใหม่ก่อน

จึงจะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้งานได้ แต่หากเราไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการบันทึกข้อมูล และเกิดความผิดพลาดขึ้นในระหว่างการบันทึกข้อมูลของเรา ก็อาจกลายเป็นข้อมูลที่มีความผิดพลาดสูง และไม่สามารถนำไปใช้งานได้ เป็นต้น

2. บุคลากร บุคลากรในระบบสารสนเทศ สามารถแบ่งออกได้ 3 กลุ่มหน้าที่ใหญ่ ๆ

คือ

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริการ เช่น นักสารสนเทศ บรรณารักษ์ นักโสตศึกษา เป็นต้น

2) บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น นักวิเคราะห์ระบบ นักออกแบบระบบงาน นักเขียนโปรแกรม หรือ โปรแกรมเมอร์ เป็นต้น

3) บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตและการเผยแพร่สารสนเทศ เช่น นักประชาสัมพันธ์ พนักงานบันทึกข้อมูล เป็นต้น

3. เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับระบบสารสนเทศในยุคปัจจุบัน เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ มักจะถูกหมายถึงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องพิมพ์ เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องส่งโทรสาร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงระบบโทรคมนาคม และสื่อสารต่าง ๆ เช่น โทรศัพท์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. กระบวนการจัดการสารสนเทศ ซึ่งหมายถึงการดำเนินการเพื่อให้มาซึ่งสารสนเทศที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือสูง โดยเริ่มตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การบันทึกข้อมูล และการเผยแพร่สารสนเทศ

5. กระบวนการบริหารงานสารสนเทศ เป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย การจัดบุคลากร การแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบ การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ๆ ในเชิงการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ และการใช้สารสนเทศให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

6. ผู้ใช้ จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบสารสนเทศ หากไม่มีผู้ใช้ระบบสารสนเทศ ที่จัดสร้างขึ้นก็ไม่มีความหมาย ผู้ใช้ในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา ไม่ได้มีความหมายแต่เฉพาะ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้ระบบสารสนเทศนี้โดยตรงเท่านั้น แต่ผู้ใช้ หมายถึง บุคลากรทุกคนที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ เช่น พนักงานบันทึกข้อมูล ซึ่งทำหน้าที่นำข้อมูลเข้าสู่ระบบ ครู อาจารย์ต่าง ๆ ที่อาจจะต้องสืบค้นสารสนเทศไปใช้งาน

ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับองค์การ และระหว่างองค์การ (สฤทธิพงษ์ ติมปิยเชิฐ, 2546)

1. **ระดับบุคคล** ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในระดับบุคคลเป็นประโยชน์ที่ผู้ใช้แต่ละคนจะได้รับจากการใช้ระบบสารสนเทศระบบนี้ ซึ่งเมื่อก้าวถึงการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในระดับบุคคลแล้ว ส่วนใหญ่มักจะมีสมาธิและความเข้าใจว่าเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่เป็น ผู้ใช้งานระบบ ซึ่งเป็นเรื่องที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงเล็กน้อย เพราะนอกจากเหล่าบรรดาผู้บริหารทุกระดับแล้ว อย่างน้อยที่สุดก็ยังมีบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นประจำคือ กลุ่มพนักงานในองค์กรนั่นเอง เนื่องจากระบบสารสนเทศขององค์กรหนึ่ง ๆ จะมีการพัฒนาเป็นระบบต่อเนื่องเพียงระบบเดียว แต่แบ่งย่อยออกไปตามระดับของบุคลากรในองค์กร

สำหรับผู้บริหารองค์กร ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจะทำหน้าที่ช่วยป้อนสารสนเทศที่จำเป็นเพื่อการบริหารองค์กรให้กับผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารมีสารสนเทศที่ถูกต้องและเพียงพอต่อการบริหารงานและการตัดสินใจ ดังนั้นหากมีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารใช้งานและผู้บริหารที่สามารถใช้ระบบนี้ได้ด้วยตนเองย่อมจะมีผลงานที่โดดเด่น มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากกว่า และผลการบริหารงานและการตัดสินใจย่อมจะออกมาเป็นที่น่าพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับพนักงานองค์กร ระบบสารสนเทศจะช่วยลดการคั่งค้างของงานให้เหลือน้อยที่สุด หรืออาจจะไม่เหลือเลย เนื่องจากหากมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโดยมีเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นศูนย์กลางของระบบแล้ว พนักงานในองค์กรจะต้องเปลี่ยนจากการทำงานบนระบบเอกสารมาเป็นการทำงานบนระบบคอมพิวเตอร์ และงานต่าง ๆ ที่ถูกดำเนินการด้วยระบบคอมพิวเตอร์ก็ต้องถูกบันทึกหรือจัดเก็บไว้บนระบบคอมพิวเตอร์ทันทีในขณะที่กำลังทำงาน ดังนั้นงานต่าง ๆ จึงถูกดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์โดยการทำงานเพียงครั้งเดียว ดังเช่นการออกใบเสร็จรับเงินฉบับย่อตามซูเปอร์มาร์เก็ตต่าง ๆ ซึ่งในอดีตเป็นเรื่องที่ยุ่งยากและจะต้องดำเนินการด้วยบุคคลมากกว่า 1 คน กล่าวคือ จะต้องมีพนักงานที่ทำหน้าที่เก็บเงิน 1 คน และเขียนใบเสร็จอีก 1 คน เป็นอย่างน้อย แต่ในปัจจุบันงานลักษณะนี้ใช้คนเพียงคนเดียวกับระบบสารสนเทศ 1 ระบบ โดยขณะที่พนักงานเก็บเงินทำการคิดราคาสินค้าด้วยการบันทึกหมายเลขรหัสของสินค้าพร้อมจำนวนสินค้าที่ขายไปเข้าสู่ระบบสารสนเทศ เครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะทำหน้าที่ประมวลผลเพื่อดึงเอารายชื่อสินค้าและราคาสินค้าต่อหน่วยออกมาพิมพ์ลงในใบเสร็จ พร้อมกับคำนวณราคาขาย ให้เสร็จเรียบร้อย นอกจากนี้ข้อมูลจากการขายแต่ละครั้งยังสามารถนำไปหักยอด

จำนวนสินค้าในคลังสินค้า และถูกนำไปใช้ประมวลผลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้าหรือสารสนเทศด้านอื่น ๆ เพื่อไว้เป็นสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับผู้บริหารต่อไป

2. ระดับองค์การ ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารในระดับองค์การเป็นประโยชน์ที่องค์การผู้เป็นเจ้าของระบบจะได้รับทั้งโดยทางตรง และโดยทางอ้อมจากการลงทุนพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหารขึ้นมาใช้งานในองค์การ

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นระบบสารสนเทศที่ทำหน้าที่ช่วยป้อนสารสนเทศขององค์การ เพื่อให้แก่ผู้บริหารในทุกระดับขององค์การสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือทำการตัดสินใจเพื่อการบริหารได้อย่างถูกต้อง ดังนั้น หากองค์การใดสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศของตนได้ดี ประโยชน์ที่องค์การนั้น ๆ ได้รับโดยตรงก็คือการช่วยให้การบริหารงานภายในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการตัดสินใจมีความถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น องค์การสามารถนำสารสนเทศซึ่งในหลักการบริหารในยุคใหม่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังนั้น การมีระบบสารสนเทศที่ดีจึงมักถูกใช้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับความสำเร็จของการบริหารในองค์การ นอกจากนี้ ในทางอ้อมการที่องค์การมีการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ยังช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย อันเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การนั้น ๆ ต่อไป

3. ระหว่างองค์การ ประโยชน์ระหว่างองค์การเป็นประโยชน์ที่องค์การต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องมีการติดต่อหรือทำงานร่วมกันจะได้รับทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมจากการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

นอกจากการนำเทคโนโลยีด้านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ในสถาบันการศึกษาแล้ว ในปัจจุบันระบบอินเทอร์เน็ตก็ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาทั้งเพื่อการบริหารและเพื่องานวิชาการอย่างแพร่หลายด้วยเช่นกัน ดังเช่น อธิปัติย์ คลี่สุนทร (2540) ที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้กับสถาบันการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ผู้สอน ที่สามารถพัฒนาคุณภาพการสอนโดยค้นหาหรือเรียกข้อมูลบทเรียน หรือแนวคิดในสาขาที่สอนจากสถาบันอื่นจัดทำไว้ให้ใช้ได้ หรือทางกลับกันครูอาจารย์อาจสรุปแนวคิด จัดทำบทเรียน แล้วนำขึ้นสู่ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อเผยแพร่ให้กับผู้สนใจได้ใช้ข้อมูลเหล่านั้นได้

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนิสิต นักศึกษา สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนจากอาจารย์จากสถาบันอื่นได้ รวมถึงการทบทวนบทเรียนจากอาจารย์ที่นำวิชาที่สอนขึ้นไว้ในระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้นิสิต นักศึกษาดูซ้ำได้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่างห้องต่างสถาบันได้

3. ประโยชน์จากการใช้ข้อมูลการบริหาร ข้อมูลบุคลากรอื่น ๆ สามารถโอนถ่าย แลกเปลี่ยนข้อมูลนักศึกษา เพื่อให้อาจารย์ได้ติดตามดูแลได้ทั่วถึง
4. ประโยชน์จากงานวิเคราะห์ วิจัย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อนำมาอ้างอิงหรือนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อ
5. ประโยชน์จากการประมวลผลหรือการทำงานโดยใช้เครื่องอื่น หากการทำงานบางงานประสบปัญหาเรื่องความสามารถของเครื่องมีศักยภาพไม่เพียงพอ ผู้ใช้อาจขอใช้เครื่องที่มีศักยภาพสูงกว่าทำงานให้ได้หากผู้ใช้ได้รับอนุญาต หรือการประมวลผลที่ซับซ้อนยุ่งยากมาก ๆ อาจร้องขอให้ศูนย์หรือสาขาที่มีความสามารถสูงดำเนินการให้แล้วส่งกลับมายังผู้ร้องขอได้ทางอินเทอร์เน็ต
6. ประโยชน์จากการเล่นเกมเพื่อลับสมองทางอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันมีการเปิดให้เล่นเกมทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้ผู้เล่นอินเทอร์เน็ตใช้ฝึกสมอง และคลายความเครียดได้ แต่ต้องอยู่ในกรอบที่พอดี
7. ประโยชน์จากการศึกษางานด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายทางระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ได้

จากการศึกษาของ ยุมัยลา หล้าสุบ (2542) ได้สรุปรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาเป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ

1. การใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในการอภิปราย ถกเถียง แลกเปลี่ยน และสอบถามข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นต่าง ๆ ทางด้านการศึกษา
2. การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าวิจัย ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้า ข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย
3. การใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอน ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยรวมไปถึงการใช้อินเทอร์เน็ตในการศึกษาทางไกล และการเรียนการสอนเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตด้วย

ดังที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดจากหลาย ๆ แนวคิดที่กล่าวมา และกำหนดปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านการจัดการ ด้านการเงิน ด้านบุคคล และด้านวัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้เพราะในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร องค์กรแต่ละองค์กร จะไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ แต่จะต้องมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศซึ่งกัน

และกัน ดังนั้น ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับองค์กรที่มีระบบที่ดีโดยตรงก็คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจะช่วยให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ทำการแลกเปลี่ยนกันในระหว่างองค์กรมีความน่าเชื่อถือสูง สะดวกรวดเร็ว ในขณะที่ในทางอ้อมแล้วการมีระบบสารสนเทศที่ดีในการดำเนินงานจะช่วยให้้องค์กรอื่น ๆ ยอมรับและเต็มใจที่จะติดต่อประสานงานให้ความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

4. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ทุกองค์การย่อมต้องการความสำเร็จ ความก้าวหน้า ความเจริญรุ่งเรือง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำองค์กร บุคลากรภายในองค์กร ปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ เช่น โอกาส ความมั่นคง ความก้าวหน้า ปัจจัยด้านบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร คนจะทำงานเมื่อต้องการทำงานหรือมีสิ่งจูงใจให้ทำตลอดจนการได้รับการจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จแล้วยังอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในทิศทางที่องค์กรต้องการได้ด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานไว้ ดังนี้

Good (1973) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง การลดความเครียดให้น้อยลง หากมีความเครียดจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งความเครียดนั้นเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดก็จะน้อยลง และในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พอใจก็จะเกิดขึ้น ส่วน Lock (1976) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นภาวะอารมณ์ทางบวก เป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคลคนหนึ่ง หรือเป็นประสบการณ์ในงานของบุคคลคนหนึ่ง Gillmer (1973) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึงทัศนคติที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่นเดียวกับความพึงพอใจในงานที่ทำให้เกิดขวัญดี ความพอใจจึงเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใน ขณะเดียวกันก็เกี่ยวข้องกับรางวัลซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก เช่นเดียวกับ Beandt (1985) ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคน ที่ได้รับผลจากงานของเขา จากเพื่อน

ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของความปลอดภัย ความพึงพอใจหรือความรู้สึกมีความสุข เมื่อได้รับความสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ สอดคล้องกับ Ivancevich (2001) ให้นิยามว่า ความพึงพอใจในงาน คือ การประเมินทัศนคติว่าชอบหรือไม่ชอบงานที่ตนทำอยู่ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และ Applewhite (1965) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่าเป็น ความสุข ความสบายที่ได้รับจากสภาพการทำงาน ความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจกับรายได้จากองค์กร และมีความหมายคล้ายคำว่า ขวัญในการทำงาน โดยขวัญในการทำงานเป็นเรื่องของกลุ่ม ส่วนความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของบุคคลที่มีความรู้สึกมาจากสภาพการณ์ของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ กาญจน์ เรื่องมนตรี (2543) ให้ความหมายความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ความรู้สึก เช่น ความรู้สึกรัก ความรู้สึกชอบ ภูมิใจ สุขใจเต็มที่ ยินดี ประทับใจ เห็นด้วย อันมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งานอย่างแท้จริง เช่นเดียวกับ พิเศษ ขาวจันทร์ (2546) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ดีหรือความรู้สึกในทางบวก ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่องาน ความรู้สึกนี้จะช่วยจูงใจให้เกิดความรักในการงาน มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจดี ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพแสดงเห็นถึงความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นผลมาจากอิทธิพลหลาย ๆ อย่าง เช่น ค่าจ้างและสวัสดิการ การปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาต่อพนักงาน และอื่น ๆ มาประกอบกันเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคล ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกนี้จะช่วยเสริมการปฏิบัติงาน และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรักงานที่รับผิดชอบ ต้องการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจและสติปัญญาในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งของส่วนบุคคลและองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

การศึกษาถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น ได้มีการศึกษาค้นคว้ากันมากมายหลากหลายแนวคิด ดังนี้

Barnard (1972) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ คือ

1. สิ่งจูงใจซึ่งเป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชมเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้หน่วยงานมาแล้วอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้จะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การใช้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันอาจก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจซึ่งอยู่ระหว่างความมีอำนาจที่สุด กับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติหมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่จะสนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความตั้งใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีที่มีต่อกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมงานกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร ซึ่งแต่ละคนมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือ ความมั่นคงทางสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน

Milton (1981) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะ หมายถึง ความน่าสนใจภายในของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับตามคุณธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งการทำงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง

4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์ หมายถึง บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล วันหยุด

6. สภาพการทำงาน หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางกาย

7. การนิเทศงาน หมายถึง เทคนิควิธีของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ในการนิเทศงาน และทักษะทางบริหารของผู้นิเทศ

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่น เคารพยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและควมมีไมตรีที่ดีต่อกัน

9. การบริหารงาน หมายถึง นโยบายการบริหารงาน

Hoy และ Miskel (2001) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะงานขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ความเป็นองค์กรวิชาชีพ การใช้ภาวะผู้นำ ข้อมูลย้อนกลับ วัฒนธรรมองค์กร

2. ลักษณะการดำเนินงาน ได้แก่ ความมีอิสระ การจ่ายผลตอบแทน ความสำคัญของงาน ความท้าทาย ความหลากหลาย

3. ลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ สถานภาพ การศึกษา การจูงใจ

Mccormick และ Tiffin (1968) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. สภาพการทำงาน

2. สถาบันหรือสถานที่ทำงานและการจัดดำเนินการ

3. ค่าจ้าง

4. ชั่วโมงการทำงาน

5. เพื่อนร่วมงาน

6. ลักษณะของงาน

7. การนิเทศงาน

8. การเลื่อนตำแหน่ง

Glimer และคนอื่น ๆ (1971) ได้สรุปปัจจัยของความพึงพอใจในงานว่ามี 10 ประการ

คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้น้อยหรือขาดความรู้ย่อมเห็นว่าความมั่นคงปลอดภัยจะมีความสำคัญสำหรับเขามาก แต่คนที่มีความรู้สูงจะเห็นว่ามีความสำคัญไม่มากนัก และในคนที่อายุมากขึ้นจะมีความรู้สึกในข้อนี้สูงขึ้น
 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) เช่น การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปได้ว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงานเพศชายจะมีความรู้สึกในเรื่องนี้สูงกว่าเพศหญิง และเมื่ออายุมากขึ้นความต้องการข้อนี้จะลดลง
 3. บริษัทและการดำเนินงาน (Company and Management) ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน และการดำเนินงานของสถาบัน ซึ่งพบว่า คนมีอายุมากจะมีความต้องการข้อนี้สูงกว่าพวกอายุน้อย
 4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญอยู่ไม่น้อยในกลุ่มผู้ทำงานในโรงงาน จะเห็นความสำคัญของค่าจ้างมากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล
 5. ลักษณะงานที่ทำ (Intrinsic Aspects of the Job) ปัจจัยนี้สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหากได้ทำงานตามที่ถนัด
 6. การบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความพอใจในงานหรือไม่พอใจต่องานได้ ซึ่งอาจมีผลต่อการขาดงานและลาออกจากงานได้
 7. ลักษณะทางสังคม (Social Aspects of the Job) ถ้างานใดผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงาน
 8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง
 9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ฯลฯ มีงานวิจัยหลายอย่าง que แสดงว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญสำหรับหญิงมากกว่าชาย
 10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล สวัสดิการอาหาร ที่อยู่อาศัยและวันหยุด
- นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวว่า เครื่องมือบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

- 1) ประสบการณ์ ประสบการณ์ในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคคลที่ทำงานนานมาก จนมีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
- 2) เพศ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำด้วยว่าเป็นงานชนิดใด รวมทั้งเกี่ยวข้องกับระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางการเงิน
- 3) จำนวนสมาชิกในครอบครัวและกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน ย่อมจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- 4) อายุ แม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่ก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และสถานการณ์ในการทำงานด้วย
- 5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างานที่ต้องทำในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน
- 6) เชื้อชาติ ปัญญา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำ
- 7) การศึกษา ขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนหรือไม่
- 8) บุคลิกภาพ ปัญหาเรื่องบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นอยู่ที่เครื่องมือวัดบุคลิกภาพ เนื่องจากเครื่องมือวัดนี้มีความไม่เที่ยงตรง อย่งไรก็ตามบุคลิกภาพที่เห็นได้ชัด ก็คือ คนที่มีอาการของโรคประสาทมักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปกติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นเหตุที่ทำให้เกิดโรคประสาทได้
- 9) ระดับเงินเดือน จากงานวิจัยหลายชิ้นพบว่า เงินเดือนมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ
- 10) แรงจูงใจในการทำงาน แรงจูงใจเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะแรงจูงใจจากปัจจัยของผู้ทำงานเอง ก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
- 11) ความสนใจในงาน บุคคลที่สนใจในงาน และได้งานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2. ปัจจัยด้านงาน

- 1) ลักษณะของงาน ได้แก่ ความสนใจในงาน ความท้าทายของงาน โอกาสที่ได้เรียนรู้และศึกษางาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

2) ทักษะในการทำงาน มักจะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับลักษณะของงาน ฐานะทางอาชีพ ความรับผิดชอบ เงินเดือนที่ได้รับ ต้องพิจารณาไปด้วยกันจึงจะเกิดความพึงพอใจ

3) ฐานะทางวิชาชีพ จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความอิสระในงานที่ทำ และความภาคภูมิใจในงานประกอบกันไปด้วย

4) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานขนาดเล็กจะดีกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่

5) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวกสบาย รถติดและเหนื่อยเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

6) สภาพทางภูมิศาสตร์ และพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

7) โครงสร้างของงาน ความชัดเจนของงานที่สามารถชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยด้านการจัดการ

1) ความมั่นคงในงาน สรุปลงจากการศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่จะพบว่า พนักงานมีความต้องการงานที่มีความมั่นคง เช่น บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงคิดถึงความมั่นคงของงานคือ มีการจ้างงานตลอดชีวิต จากการสำรวจโดยการสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความมั่นคงของงานปรากฏว่าร้อยละ 80 ต้องการงานที่มีความมั่นคง

2) รายรับ จากการสำรวจส่วนใหญ่พบว่า รายรับมาที่หลังความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะของงานและความก้าวหน้าของงาน แต่สถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง รายรับอาจเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงานใหม่ อันเนื่องจากรายรับของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า

3) ผลประโยชน์ เช่นเดียวกับรายรับ การรับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยและสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้

4) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพทุกอาชีพ

5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ

6) สภาพการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมากมาย เรื่องสถานการณ์และสภาพการทำงาน มีพนักงานที่ทำงานในสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับสภาพการทำงาน ความพอใจในการทำงาน มาจากสาเหตุของสภาพในที่ทำงาน

7) เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จะทำให้มีความสุขในการทำงาน

8) ความรับผิดชอบงาน ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีขวัญที่ดีเยี่ยมจะมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง ความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความรับผิดชอบร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น อายุ

9) การนิเทศงานสำหรับพนักงาน การนิเทศงานก็คือ การชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงาน ดังนั้น ความรู้สึกต่อผู้นิเทศก็มักจะเน้นความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงานและองค์การด้วย

10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานมีความต้องการรู้ว่าการทำงานของตนเองเป็นอย่างไร จะปรับปรุงการทำงานของตนเองอย่างไร ข่าวสารจากบริษัทหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความหมายและความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

11) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร พนักงานที่ชื่นชมความสามารถของผู้บริหารจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงานด้วย

12) ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ความเข้าใจอันดีต่อกันทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

จากผลการศึกษาและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีความสำคัญมาก หากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจมีประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารองค์การ เพราะเป็นกระบวนการและเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความศรัทธาและเต็มใจเพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งประโยชน์ของความพึงพอใจมีดังนี้

สุรินทร์ แก้วชูฟอง (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจและกล่าวถึงประโยชน์ของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานที่จำเป็นต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงานขององค์กร และเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแยกได้ดังนี้

1. สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
 2. ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ
 3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่คนในองค์กร
 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
 5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดี ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
 6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าแก่องค์กรและสมาชิกในองค์กร
 7. ทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสบายใจสุขใจในการทำงาน ส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้กับคนในองค์กร เพราะร่างกายแข็งแรงจะอยู่กับหัวใจที่เป็นสุข
 8. ลดความขัดแย้งของคนในองค์กร มีความสมัครสมานสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
 9. หน่วยงานหรือองค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์เกื้อหนุนกันทุก ๆ ฝ่าย
- วิชชูด้า หุ่นวิไล (2545) กล่าวว่า ความสำเร็จของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้คือ

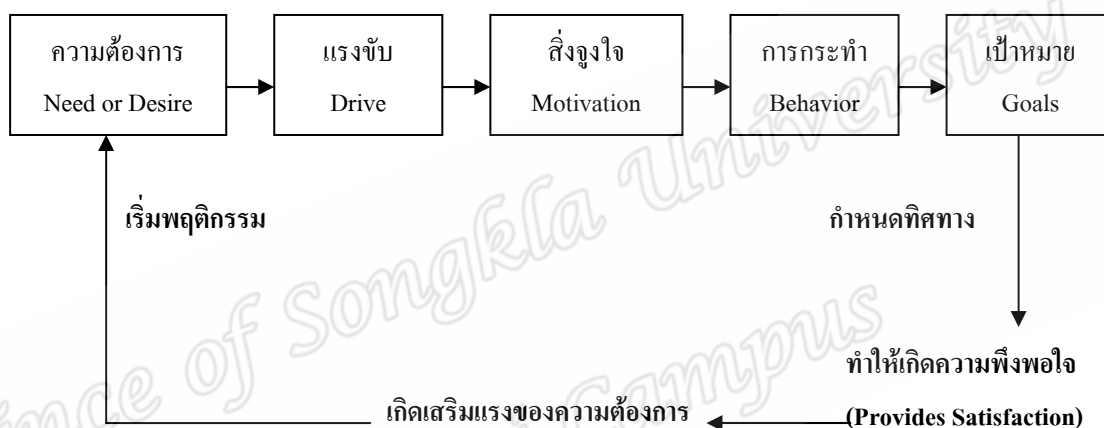
1. ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจ และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และการขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากประโยชน์ของความพึงพอใจในงานดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจมีความสำคัญต่อคุณภาพของงานและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

แนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และการจูงใจโดยตรง ดังเช่นที่ Hodgett (1990) ได้ศึกษาพบว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่จะแสดง

พฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นก็คือการเกิดแรงขับเคลื่อนภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals) ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลเมื่อถูกกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจ
ที่มา : Hodgett (1990 : 57)

นักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานไว้หลากหลายแนวคิดทฤษฎี ซึ่งขอแนะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierachy of Need Theory)

Maslow (1970) เชื่อว่าพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจ และแรงจูงใจเหล่านี้มีลักษณะแตกต่างกันสำหรับแต่ละคน ซึ่ง Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนไว้ดังนี้ คือ

1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด และความต้องการเหล่านี้ไปกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองด้วย

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการ มี 5 ระดับ คือ

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะให้มีชีวิตรอดได้ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น มนุษย์ต้องฝ่าฝืนหาสิ่งเหล่านี้มาตอบสนองก่อนอื่นใด การตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ใช้จูงใจมนุษย์ ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์คือ ความต้องการด้านร่างกาย มนุษย์มีความต้องการในลำดับถัดไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) จะเกิดขึ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางด้านร่างกายได้ถูกตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ซึ่งมนุษย์จะแสวงหาความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงทางฐานะและเศรษฐกิจ ตลอดจนการป้องกันอันตรายที่จะเกิดต่อร่างกาย การลดสิ่งข่มขู่ต่าง ๆ เป็นต้น

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs) จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนอง กล่าวคือ โดยทั่วไปมนุษย์ต้องการอยู่ร่วมกับคนอื่นหรือสังคม อยากเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์กร เช่น ต้องการอยู่ในกลุ่มเพื่อน อยากอยู่ในกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่สามัคคีกัน การเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในสังคมนั้นรวมทั้งความต้องการที่จะเป็นที่รักและรักคนอื่น ความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Need) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย ความปลอดภัยและความรักแล้ว ก็ย่อมมีความต้องการที่จะเป็นที่ยอมรับและนิยมนยกย่อง อันจะนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ ตำแหน่ง เป็นต้น

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความคิดหรือพัฒนาการของตนเอง (Self-Actualization) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์ตามความสามารถ และศักยภาพของตนเอง เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน อันเป็นการตอบสนองจุดมุ่งหมายสูงสุดในชีวิตนั่นเอง

2. ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg มาสร้างรูปแบบการจูงใจขึ้นใหม่ที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544)

1. ความต้องการอยู่รอดหรือดำรงชีพ (E – Existence Needs) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) คือ ความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร ที่อยู่ อาศัย หรือในองค์กรก็เป็น ค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทนที่ดี เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R – Relatedness Needs) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G – Growth Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสภาพและความเติบโตก้าวหน้า ความอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเป็นความก้าวหน้าในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของอัลเดอร์เฟอร์และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง และบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการ ที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ดังนี้ คือ

1. หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีความอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อย ความต้องการด้านนี้จะสูง เป็นต้น

2. หากความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการระดับสูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็ยังต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น

3. หากความต้องการในระดับสูงมีอุปสรรคขัดขวางทำให้ได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการในระดับต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น เป็นต้น

จากสมมติฐานดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สมมติฐานสองประการแรกจะมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow แต่สมมติฐานที่สามจะแตกต่างกัน นั่นคือจะเน้นการได้รับการตอบสนองเป็นลำดับขั้น และก้าวหน้าเรื่อยๆขึ้นไปจากระดับต่ำสุดไปหาสูงสุด แต่ทฤษฎีของ Alderfer ความต้องการสามารถย้อนกลับไปกลับมาได้ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากความต้องการระดับต่ำไปสู่ระดับสูง

เสมอไป กล่าวคือ หากความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปยังความต้องการระดับต่ำกว่า เช่น ถ้าความต้องการเจริญก้าวหน้าไม่ได้รับการตอบสนอง ก็อาจจะถอยกลับมาสู่ความต้องการทางสังคมหรือความต้องการเพื่อการดำรงชีพแทน นอกจากนี้ คนเรายังมีความต้องการพร้อม ๆ กันหลาย ๆ ชั้นก็ได้ไม่จำเป็นต้องก้าวทีละขั้น เช่น คนมีความต้องการทางร่างกายเพื่อการอยู่รอด พร้อมกันนั้นก็ต้องการมีเพื่อนฝูงและการยอมรับนับถือด้วย เป็นต้น

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two – Factor Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีชื่อเรียกต่างกันตามความนิยม เช่น ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ – ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivator – Hygienes) เป็นต้น โดย Herzberg และคณะ (1959) ได้ศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกร 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์ Herzberg พบว่า ปัจจัยที่จะทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังตาราง 5 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2547)

ตาราง 5 แสดงปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจ (Satisfiers or Motivator Factors)	ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers or Hygiene Factors)
ความสำเร็จ	เงินเดือน
การได้รับการยอมรับนับถือ	ความเป็นไปได้ที่จะเจริญในงาน
ลักษณะของงาน	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ความรับผิดชอบ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
ความก้าวหน้า	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
	สถานภาพ
	การนิเทศงาน
	นโยบายขององค์กร
	เงื่อนไขของงาน
	ชีวิตส่วนตัว
	ความมั่นคงในงาน

Herzberg ได้อธิบายทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เป็นสิ่งที่อยู่ในความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือในจิตใจของแต่ละบุคคลที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้สึกในด้านดี มีความพึงพอใจในการทำงาน การขาดปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่ทำงานแต่อย่างใด แต่การมีปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเป็นปัจจัยจูงใจให้เขาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ

2. ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) เช่น นโยบายขององค์กรและการบริหาร การนิเทศ เงินรายได้ สภาพการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มิได้เป็นปัจจัยจูงใจในการทำงาน แต่ถ้าขาดหรือไม่มีปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ที่ทำงานและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อปัจจัยเกื้อหนุนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถึงแม้จะมีได้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะจูงใจในการทำงานก็ตาม

นอกจากนี้ Herzberg ยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านปัจจัยเกื้อหนุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ก็มักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าการให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ผู้บริหารก็จะต้องพยายามรักษาปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของผู้ที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการนำทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจควบคู่กันไปด้วยจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน สามารถที่จะสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เกิดเจตคติทางด้านบวก เกิดการจูงใจในการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ โอกาสและความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหารงานขององค์กร ค่าจ้างหรือเงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ Herzberg มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาถึงปัจจัยความพึงพอใจในงาน โดยปัจจัย

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่ทำให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนใจในการที่จะจูงใจบุคลากรขององค์กรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการหรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ปฏิบัติงานลดน้อยลงด้วย ซึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

5. บรรยากาศขององค์กร (Organization Climate)

บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ทำให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมายและช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานระหว่างกันได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับบรรยากาศขององค์กร โดยการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นที่น่าพึงพอใจของบุคลากร เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดประสิทธิผลได้เป็นอย่างดี

ความหมายของบรรยากาศขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรไว้ ดังนี้

Halpin (1966) ได้ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึงสภาพแวดล้อม ในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงความเป็นตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์กร หรือหน่วยงานได้ Litwin และ Stringer (2002) ให้ความหมายของบรรยากาศขององค์กรว่า หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติการในองค์กร เช่นเดียวกับ Grigsby (1991) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจจาก

ผู้บริหาร สอดคล้องกับ Ellis และ Hartley (1999) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก และคุณค่าที่มีต่อองค์การ นอกจากนี้ สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยตรงและอ้อมจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล มีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ และวัชรศักดิ์ สงค์ปาน (2541) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เช่นพฤติกรรมของผู้นำส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การคือ ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้การสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มียุทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหาร งานในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทใด ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลากรในองค์การด้วย นักวิชาการได้ศึกษาถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การและได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

Litwin และ Stringer (1979) พบว่า องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน และบุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศในองค์การดังกล่าวจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน กล่าวคือ มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลผลิตสูง บรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ

Borden (1982) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงาน โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงาน 695 คน ในหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง พบว่าบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง

กล่าวคือ เมื่อผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจในงานสูงด้วย ในทำนองเดียวกัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจกับบรรยากาศองค์การ ความพึงพอใจในงานจะต่ำด้วย

นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานแล้ว Sweitzer (1969) ได้เสนอความคิดเห็นว่า บรรยากาศองค์การช่วยลดความขัดแย้งในองค์การ จากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมของ Getzel และ Guba โดย Sweitzer ซึ่งให้เห็นว่า บรรยากาศในระดับสังคมหรือองค์การ ช่วยให้บุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด หรือกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ทำให้งานสำเร็จผลตามเป้าหมายและช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานได้

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

Forehand (1964) ได้ศึกษาว่า บรรยากาศขององค์การประกอบขึ้นด้วยกลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ คุณลักษณะดังกล่าวคือ ขนาดและโครงสร้าง แบบของความเป็นผู้นำ ความซับซ้อนของระบบ เป้าหมายและทิศทาง และสายใยของการติดต่อสื่อสาร ข้อเสนอพื้นฐานของ Forehand คือคุณลักษณะเหล่านี้และคุณลักษณะอื่น ๆ จะเกี่ยวข้องระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดบรรยากาศโดยส่วนรวมขององค์การ

1. ขนาดและโครงสร้าง โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะบริหารงานเป็นแบบรูปนัยและไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก

ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูง อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานและความพึงพอใจในงานของ

ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ได้ และมีทิศทางด้านผลงาน ความห่างเหินและความกรุณาปราณีของ Halpin และ Croft ก็อยู่ในปัจจัยภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Forehand เช่นกัน

3. ความซับซ้อนของระบบ หมายถึง จำนวนและลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างกันไปตามประเภทขององค์การนั้น เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีผลกำไร

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารขององค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะข่ายการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่อ อำนาจในการบริหาร และความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารตามระดับบนมาล่าง จากระดับล่างไปสู่ส่วนบนหรือในระดับเสมอกัน จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารของแต่ละหน่วยงานได้

ผลงานของ Campbell และ Beaty (1971) และของ Prichard และ Karasick (1973) ทั้ง 2 กลุ่มได้เสนอมิติของบรรยากาศในองค์การซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์แบบสอบถามซึ่ง Strees ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศในองค์การประกอบไปด้วยมิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) จำนวนวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล – การลงโทษ (Reward – Punishment Relationship) ความมากน้อยของการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ แทนที่จะอยู่บนพื้นฐานของการพิจารณาอาวุโส ความชอบพอและอื่น ๆ

3. การรวมการตัดสินใจ (Decision Centralization) ความมากน้อยของการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย (Achievement Emphasis) ความปรารถนาของคนในองค์การในอันที่จะทำงานอย่างดี เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Emphasis) ความมากน้อยของการที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรม และการพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง/ความเสี่ยง (Security Versus Risk) ความมากน้อยของแรงกดดัน (Pressures) ในองค์การซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระวนกระวาย (Anxiety) ของสมาชิก

7. ความเปิดเผย/การป้องกันตัวเอง (Openness Versus Defensiveness) ความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิด และถือดีแทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของคนในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (Recognition and Feedback) ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหาร คิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และความมากน้อยของการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) ความมากน้อยของการที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้น มีความคล่องตัว และแสวงหาสิ่งใหม่ รวมทั้งความมากน้อยของการคาดคะเนปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงาน

Fink และคณะ (1983) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรพบว่า บรรยากาศขององค์กรประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ผสมกัน องค์กรประกอบเหล่านี้ ได้แก่

1. เป้าหมาย (Goal) เมื่อเริ่มมีองค์กรเกิดขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงเริ่มการสร้างบรรยากาศ ดังนั้น เมื่อองค์กรมีเป้าหมายแตกต่างกันย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (Structure) โดยทั่วไปแล้วยังมีโครงสร้างที่เป็นแบบแผนมากเท่าใดก็ยังมีบรรยากาศเป็นแบบแผนมากเท่านั้น ในโครงสร้างองค์กรที่เป็นแบบแผนจะมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

3. การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือบุคคลในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้นมีอำนาจและได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่ต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติ หรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรแตกต่างกัน

4. ขนาด (Size) ขนาดขององค์กรจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กรมาก เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นก็ยิ่งเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์กรเพิ่มมากขึ้นบุคคลในองค์กรจะรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์กร (Geographic Location) สถานที่ตั้งองค์กรที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็กในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (Physical Setting) สภาพองค์การที่มีอาณาเขตกว้างขวาง ย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์การธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียน จะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปร่าง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ

7. ปทัสถาน (Norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของบรรยากาศขององค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นแบบแผน ซึ่งคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์การควรทำอย่างไร กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (Communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบ โดยตรง คือ บุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหว พบปะกันและใช้เวลาคุยกันบ้าง

Richard M. Steers (1977) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ 4 ประการด้วยกันคือ

1. นโยบายด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การอย่างมาก ในส่วนของการจัดให้มีข่าวสารย้อนกลับ ความอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะของงาน ย่อมจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จในงาน ทำให้สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มยิ่งขึ้น

2. โครงสร้างขององค์การ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศอย่างชัดเจนมาก ได้แก่ ขนาดขององค์การ ตำแหน่งของบุคคลในการควบคุมงาน การควบคุมจากส่วนกลาง ระเบียบกฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจไม่ดีอาจเป็นแรงจูงใจให้องค์การต้องไล่คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่เหลือก็อาจจะมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

4. วิทยาการที่ใช้ภายในองค์การ อันได้แก่ สิ่งที่ใช้ภายในองค์การที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

Liwin และ Stringer (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การเป็น 6 ด้านคือ

1. ด้านโครงสร้าง ขนาดของการกำหนดโครงสร้างที่นำไปใช้กับงาน เป็นข้อจำกัดที่กำหนดขึ้นมาโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์การ ซึ่งผลกระทบของโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2. ด้านมาตรฐาน มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความคาดหวัง เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของความคาดหวังที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในองค์กร ระดับของมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยพนักงานนั้นเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจด้านความสำเร็จ

3. ด้านความรับผิดชอบ เป็นการยอมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในงานสูง ให้สามารถแสดงออก สามารถควบคุมและเข้ามามีส่วนร่วม มีอิสระในการคิด และมีความรับผิดชอบ การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะมีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี มีอิสระ มีความคล่องตัวของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูงขึ้น มีความรู้สึกว่าบรรยากาศเป็นไปด้วยดี

4. ด้านการยอมรับ เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความเป็นมิตร การชื่นชมซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ได้รับการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

5. ด้านการสนับสนุน เป็นการรับรู้ที่ให้ความสำคัญทางการส่งเสริมแทนที่จะเป็นการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงาน การสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กรจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานลงได้ ความต้องการของพนักงานคือบรรยากาศของงานที่มีการสนับสนุน มีความเป็นมิตรความไว้วางใจเคารพซึ่งกันและกัน

6. ด้านความผูกพัน เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ องค์กร ค่านิยมของพนักงานในองค์กรและทีมงานในองค์กรที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่ม เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร เกิดความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในงานขององค์กร

นอกจากนี้ Halpin และ Crofts (1963) ยังได้แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์กรแบบแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกตนมีความสุข สบายใจ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความพึงพอใจในผลงานของหมู่คณะ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรนี้

2. บรรยากาศองค์กรแบบอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานมีเสรีภาพในการใช้ความคิดเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจดี มีความสัมพันธ์กันดี จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

3. บรรยากาศองค์กรแบบควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการทำงานที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน จึงพยายามควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศงาน ผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานตามคำสั่ง ระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้ เพื่อให้ได้ผลงานตามที่

ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานมีงานทำจนล้นมือ จึงมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันน้อย แต่เนื่องจากผู้บริหารบริหารงานได้ดี จึงทำให้ได้ผลงานที่ดี และจากผลงานที่ดีนี้เอง ทำผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ และภาคภูมิใจ ขวัญและกำลังใจจึงอยู่ในเกณฑ์ดี

4. บรรยากาศองค์การแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันดีฉันท์มิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก ผู้บริหารไม่ชอบออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามความพึงพอใจของแต่ละคน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรอย่างเดียว ส่วนความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในผลงานมีน้อยมาก

5. บรรยากาศองค์การแบบรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยวิธีออกคำสั่ง ตรวจสอบ ควบคุม และนิเทศการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไม่ได้ผล ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทำตนเป็นผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกไร้ค่า และเกิดความเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง หรือการนิเทศงานแบบผิด ๆ ถูก ๆ ของผู้บริหาร ผลงานของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลว ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมาก

6. บรรยากาศองค์การแบบเข้มงวด (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกของความเป็นผู้นำ และขาดสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่ตั้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาใช้บังคับอย่างพร่ำเพรื่อ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การผูกกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความกระตือรือร้น และเสียขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ

นักการศึกษาหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2544) ได้อธิบายถึงปัจจัยบรรยากาศองค์การที่จะส่งผลให้บรรยากาศองค์การดีหรือไม่ดีไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญของมนุษย์ในองค์การ สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่มากเท่าไร เนื่องจากมนุษย์ถูกมองว่ามีความสำคัญในองค์การพวก

เขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวมมากขึ้น ในกรณีที่พวกเขาเชื่อว่ามนุษย์ถูกมองว่าไม่มีความสำคัญในองค์การพวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การโดยส่วนรวม น้อย

2. การส่งข่าวสารในองค์การ สมาชิกในองค์การรู้สึกว่าเขาสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ และบุคคลอื่นสามารถปฏิบัติตามแนวทางที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ เพราะว่าการส่งข่าวสารเพียงพอมากเท่าไร พวกเขามีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ โดยส่วนรวมมากขึ้น ถ้าหากว่าการส่งข่าวสารไม่เพียงพอพวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศขององค์การ โดยรวม น้อยลง

3. วิธีการจูงใจพนักงาน ถ้าหากว่าสมาชิกขององค์การมองการจูงใจขององค์การ ในทางที่ดีพวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การ ถ้าหากว่าการจูงใจขององค์การถูกมอง ในทางไม่ดีพวกเขาจะมีความพึงพอใจบรรยากาศองค์การ น้อย

4. วิธีการตัดสินใจ สมาชิกขององค์การรู้สึกว่าการกระทำของพวกเขาและบุคคลอื่นมี ต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ดี พวกเขาจะมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ ถ้าหากว่า พฤติกรรมของพวกเขามีต้นเหตุจากวิธีการตัดสินใจที่ไม่ดี จะมีความพึงพอใจในบรรยากาศ น้อย

5. เทคโนโลยีและทรัพยากร ถ้าหากสมาชิกพิจารณาว่าวัสดุและอุปกรณ์ขององค์การมี ความทันสมัย และถูกบำรุงรักษาอย่างดีทำให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานของพวกเขาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ พวกเขาจะมีความพึงพอใจมากกว่าในกรณีที่รู้สึกว่าวัสดุและอุปกรณ์เป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานของพวกเขา

6. อิทธิพลจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน สมาชิกขององค์การมีความพึงพอใจในบรรยากาศ องค์การมากกว่า ถ้าหากมีอิทธิพลบางอย่างต่อสิ่งที่เกิดขึ้นภายในแผนกงานของพวกเขาและสมาชิก ขององค์การจะมีความพึงพอใจบรรยากาศ น้อย ถ้าพวกเขา รู้สึกว่าพวกเขาไม่สามารถมีอิทธิพลต่อ บุคคลที่บังคับบัญชาพวกเขาอยู่

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) กล่าวถึงปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำ เป็นผู้มีส่วนสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นอย่างมาก เช่น มีลักษณะการพูดคุยแบบสร้างสรรค์ มีจิตวิทยาการถ่ายทอดแนะนำ การสั่งงานด้วยความ เป็นกันเอง รวมทั้งการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. การปฏิบัติตัวเข้ากับสังคม โดยการศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีแล้วกระทำตัว ให้สอดคล้องและถูกต้องตามกาลเทศะทั้งสังคมเมืองและชนบท เป็นการปรับตัวเข้ากับสังคมอย่าง เหมาะสมทำให้บรรยากาศของความร่วมมือในการทำงานเกิดขึ้น

3. การเลือกบุคคลเข้าทำงาน จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติโดยการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ควรใช้วิธีการเลือกผู้ที่เป็นพรรคพวกของตน ญาติพี่น้อง เพราะจะทำให้เสียระบบการบังคับบัญชา ทำลายขวัญและกำลังใจ

4. ลักษณะของความร่วมมือที่ดี เป็นการประสานงานของบุคลากร โดยสมาชิกขององค์การจะทำงานสนับสนุนซึ่งกันและกัน เป็นการร่วมสร้างบรรยากาศแบบถ้อยทีถ้อยอาศัย ทำงานร่วมกันด้วยความรักความเห็นใจ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพ ได้แก่ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเป็นแบบทางการมากเกินไปจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอึดอัด ซึ่งการสั่งการของผู้บังคับบัญชาจะต้องเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี จะทำให้การทำงานราบรื่น

6. การติดต่อสื่อสารในองค์การ โดยปกตินิยมใช้การสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือผู้บังคับบัญชาสั่งการใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้

7. การตัดสินใจ เป็นลักษณะของการสั่งการที่กระทำด้วยความรอบคอบและถ้าเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมก็จะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี โดยเฉพาะการรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจจะต้องสมบูรณ์และครบถ้วน จะได้ป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ

8. การควบคุม เป็นมาตรการทางด้านการบริหาร เพื่อสอดส่องดูแลความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน ทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลตามต้องการพร้อมกับการสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น

9. การให้รางวัล เป็นการสร้างความรู้สึที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็จะพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลประกอบ ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการทำงาน สร้างบรรยากาศให้มีความตั้งใจมากยิ่งขึ้น

10. การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เพื่อให้องค์การสามารถทำงานร่วมกัน ลดปัญหาการพิจารณา การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ แต่กลับเสริมสร้างความรักความสามัคคี โดยใช้วิธีการต่อรองและการเจรจาแบบสันติวิธี

Schneider (1990) ได้เสนอแนวคิดปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยการรวบรวมเจ้าของแนวคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

1. ตามแนวคิดของ Lewin เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน และเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ว่า $B = f(P,E)$ ซึ่งอธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ (B)

จะเกิดจากองค์ประกอบสองส่วนคือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน หรือองค์การ (E)

2. ตามแนวคิดของ Cornell ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่าเป็น ผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังได้ กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ

- 2.1 ขวัญของครู
- 2.2 ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู
- 2.3 การมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- 2.4 การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู
- 2.5 การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

Tagiuri (1986) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การจะมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของ สิ่งแวดล้อมทั้งหมดที่มีอยู่ในอาคารและในองค์การ โดยลักษณะสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ภายในองค์การมี ส่วนประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านนิเวศวิทยา (Ecology) หมายถึง องค์ประกอบทางด้านกายภาพที่มี อยู่ในองค์การ และชั้นเรียน เช่น ขนาดขององค์การ ขนาดของห้อง อายุและลักษณะของอาคาร รวมถึงเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในอาคารและองค์การ

2. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรม (Milieu) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ และเกิดขึ้นในองค์การและมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่ในองค์การ ได้แก่ ลักษณะของแต่ละ บุคคล แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ ขวัญและกำลังใจ บุคลิกภาพของบุคลากร การเปลี่ยนงานของบุคลากร กลุ่มเพื่อน

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

4. องค์ประกอบด้านประเพณีวัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และเจตคติที่เป็นคุณลักษณะของบุคคลในองค์การ

องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน จะมีความสัมพันธ์ทั้งภายในหรือระหว่างทั้ง 4 ด้าน จะทำให้เกิดบรรยากาศขึ้นภายในองค์การ อิทธิพลของผู้บริหารมีผลโดยตรงต่อการควบคุมบรรยากาศของ องค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่ทำให้องค์การเป็นสถานที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ผลของบรรยากาศองค์การ มีผลทำให้เกิดความแตกต่างเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ 2 ประเด็นคือ (กรณี มหานนท์, 2529)

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) จากผลการวิจัยของ Frederickson (1966) สรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์กรและความพึงพอใจในงานของคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพบว่า บรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกัน มีความเปิดเผย และมุ่งเอาใจใส่ที่พนักงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงานเป็นผลบางส่วนจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจ ห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการแสวงหาคำแนะนำและการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตน ก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงาน (Job Performance) จากผลการวิจัยของ Litwin และ Stringer (1968) สรุปได้ว่า บรรยากาศแบบเผด็จการซึ่งรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้เบื้องบนและพฤติกรรมของพนักงานถูกควบคุมโดยกฎระเบียบและวิธีการที่วางไว้อย่างเป็นทางการ ไม่เพียงแต่นำไปสู่ผลงานต่ำ แต่ยังมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจและความคิดริเริ่มต่ำและทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางลบ ในทางตรงข้ามบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้อง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ต่อกันอันดีระหว่างพนักงานมักนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง

สรุปได้ว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพราะบรรยากาศองค์กรที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นผู้บริหารสามารถช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิผลได้ โดยการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เน้นความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันก็สนับสนุนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น และจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์เป็นปัจจัยบรรยากาศองค์กรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมกับสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Richard M. Steers (1977) กับ Liwin และ Stringer (2002) และได้สังเคราะห์ปัจจัยบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านนโยบายการบริหาร 3) ด้านสภาพแวดล้อม 4) ด้านการยอมรับ 5) ด้านการสนับสนุน และ 6) ด้านความผูกพัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรทั้งในและต่างประเทศไว้ ดังนี้

Steers (1977) ได้เสนอตัวปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การไว้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics) ประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่ได้กำหนดไว้ตามสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ขนาดขององค์การ (Organization Size) ขนาดของหน่วยงาน (Work – Unit Size) นอกเหนือจากองค์ประกอบโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลแล้ว เทคโนโลยีในองค์การอันหมายถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนวิธีการที่องค์การมาใช้ในการดำเนินงานก็มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การเช่นกัน (Woodward, 1958)

2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม (Environmental Characteristics) ซึ่งมีทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก (External) อันได้แก่ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน เช่น สภาพการณ์ด้านการตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal) หมายถึง บรรยากาศขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน Steers (1977) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถในการคาดคะเนสถานะของสภาพแวดล้อมดังกล่าว และความมีเหตุผลของการกระทำขององค์การ หมายถึงว่า องค์การที่มีประสิทธิผลมากที่สุดถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอก บทบาทของนักบริหารคือการทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้เข้ากับสภาวะดังกล่าว

3. ลักษณะของบุคคลในองค์การ (Employee Characteristics) ที่ประกอบด้วยความผูกพัน (Attachment) และการปฏิบัติงาน (Job Performance) พฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่เข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์การแต่ละคนต่างก็มีความคาดหวังต่อการที่จะได้รับการตอบสนองในการทำงานเพื่อองค์การนั้น ๆ และบุคคลเองก็มีความสามารถที่จะให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตเพื่อการได้มีงานทำ องค์การเองก็คาดหวังผลงานจากตัวบุคคล จึงก่อให้เกิดความผูกพันกันขึ้น

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial Policies and Practices) มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผล Steers (1977) ระบุว่า ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติใน

ประเด็นต่าง ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและแน่นอน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์กรและการริเริ่มสร้างสรรค์

การศึกษาของ Morgan (1997) ได้ศึกษาปัจจัยที่สอดคล้องกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่าประกอบด้วย สิ่งแวดล้อมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร เทคโนโลยี คน/วัฒนธรรม โครงสร้าง และการจัดการ ส่วน Hoy และ Miskel (1991) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร พบว่า คุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ วุฒิศึกศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และความสามารถในการบริหาร มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน สถานการณ์โรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู และสถานะเศรษฐกิจทางสังคมของครู มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน และบรรยากาศที่ดี ได้แก่ ชื่อเสียงของโรงเรียน ความพึงพอใจในงาน และความสำเร็จในการผลิตนักเรียน มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานด้วยเช่นกัน

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล (2543) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ด้วยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลและตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้านและรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์กร : การกำหนดบทบาทหน้าที่และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์กร : เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานและประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร : การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์กร : การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร : การรับรู้ในบทบาทหน้าที่และกฎระเบียบ 6) ทักษะและค่านิยมของบุคลากร : ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจงาน 7) บุคลิกภาพของบุคลากร : บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร : กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร : การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์ : การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ : การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

การดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมาคือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม มัชฌิมากิโร (2547) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรงคือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่มีผลทางตรงและทางอ้อมคือ คุณลักษณะทางทักษะ และปัจจัยที่มีผลทางอ้อมคือ คุณลักษณะทางกายและสังคม และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ข้อเสนอแนะคือ การส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารการศึกษามีองค์ประกอบคุณลักษณะทางทักษะ และบริหารงานแบบเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำมีความสามารถ และทักษะในกระบวนการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้น

นิพนธ์ วรรณเวช (2548) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏ โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของผู้บริหารมี 5 ปัจจัย ดังนี้ ระดับการศึกษาของผู้บริหาร สภาพทางกายภาพ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับ

บัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏตามการประเมินของผู้บริหารมี 4 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การบริหารหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน สภาพทางกายภาพ และระดับการศึกษาของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏได้ร้อยละ 81.70 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในสถาบันราชภัฏตามการประเมินของอาจารย์มี 6 ปัจจัย ดังนี้ ความพึงพอใจในงาน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม ความสามัคคีของอาจารย์ พฤติกรรมการเรียน พฤติกรรมสังคมกลุ่มเพื่อน และความพร้อมของนักศึกษา สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏตามการประเมินของอาจารย์มี 3 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความพร้อมของนักศึกษา ความสามัคคีของอาจารย์ และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏได้ร้อยละ 58.40

ธนวิน ทองแพง (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยผลการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ร้อยละ 57 และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 .01 และ .001 นอกจากนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยปัจจัยระดับโรงเรียนพบว่า 1) ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนและมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของนักเรียน โดยวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกและทางตรงเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ส่วนพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียน 2) ความเป็นผู้นำทาง

วิชาการมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกและพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของครูอาจารย์ โดยพฤติ การศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก และ 3) พฤติกรรมการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสามารถในการพัฒนา ปรับเปลี่ยนโรงเรียนเข้ากับสภาพแวดล้อม โดยความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมี อิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก

วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิง เส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการวิจัยใน ภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า องค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องมีค่าอิทธิพลรวม สูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และมีอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพล ทางตรง องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพล ทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.0017 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้างพบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวน ขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวน ของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัวคือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้าน คุณลักษณะผู้นำได้ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ

บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ได้ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการ บริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความ พึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีขององค์การ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการ ทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะ ผู้นำองค์การ และโครงสร้างองค์การ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและ วัฒนธรรมองค์การ 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และ

วัฒนธรรมองค์กร 5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร และ 7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์กร

ถาวร เสี่ยงเอียด (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ปัจจัยระดับนักเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก โดยเรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ การเอาใจใส่ของผู้ปกครองต่อการเรียน ความตั้งใจในการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ในโรงเรียนของรัฐบาล จำนวนนักเรียนที่ไปเรียนศาสนาอิสลาม ความถี่ในการทำละหมาดของนักเรียน จำนวนนักเรียนที่ใช้ภาษาไทยถิ่นใต้เมื่ออยู่ที่บ้าน ระดับการศึกษาของผู้ปกครอง และรายได้ของผู้ปกครองตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบคือ จำนวนนักเรียนที่ใช้ภาษายาวีเมื่ออยู่ที่บ้าน และจำนวนพี่น้องในครอบครัว ตามลำดับ 2) ปัจจัยระดับห้องเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ ความตั้งใจที่จะย้ายที่ทำงานของครู ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก โดยมีค่าอิทธิพลเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ จำนวนครูที่นับถือศาสนาพุทธ และจำนวนครูที่นับถือศาสนาอิสลาม และ 3) ปัจจัยระดับโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก คือ พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน จำนวนครูในโรงเรียน และจำนวนนักเรียนที่นับถือศาสนาอิสลาม ส่วนตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบ คือ จำนวนนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ

ธวัช กรุดมณี (2550) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยของโรงเรียนทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อยู่ในระดับมากทุกระดับ ส่วนประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนใน

ภาพรวมพบว่า ปัจจัยระดับองค์การส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 71.30 และในระดับบุคคลมี 2 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 38.10 ดังนี้ 1) แรงจูงใจในการทำงาน และ 2) การมุ่งเน้นผลงาน ในระดับกลุ่มมี 3 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 58.50 ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) ภาวะผู้นำ และ 3) การสื่อสาร และในระดับองค์การมี 4 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 72.40 ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์กับชุมชน 2) โครงสร้างองค์การ 3) นโยบายและการปฏิบัติ และ 4) ทรัพยากรและเทคโนโลยี

อัญชณา พานิช (2550) ได้ศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน แล้ววิเคราะห์จำแนกกลุ่มตัวแปรโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ และวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) พฤติกรรมการบริหาร 2) ความพึงพอใจในการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 4) เทคโนโลยี 5) ความผูกพันต่อองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ โดยประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก และความผูกพันต่อองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พฤติกรรมการบริหารและโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ