

อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม
การทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน
ต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปริญญาโท
ของ
บัณฑิต ฝั่งบริหาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุฎบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2550

อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม
การทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน
ต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ปริญญาโท
ของ
บัณฑิต ฝั่งบริหาร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฐ์บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2550
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม
การทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพัน
ต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทคัดย่อ
ของ
บัณฑิต ผังนรินทร์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2550

บัณฑิต ผังนรินทร์. (2549). *อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. ปรินท์นิพนธ์ กศ.ด (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: ดร. จารุวรรณ สกุลคู่, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนาณรงค์, อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิสุข.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจำนวน 316 คน แบ่งเป็นสายวิชาการ 140 คน และสายสนับสนุนวิชาการ 176 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามสำหรับให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองทั้ง 6 แบบจำลองด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารโดยรวม ด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และโครงสร้างองค์การ
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ
5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ
6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ
7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การ

**The Influences of Organizational Characteristics, Managerial Policies and Practices,
Environmental Characteristics, Working Motivation, Job Satisfaction and
Organizational Commitment towards Effectiveness of
Suan Sunandha Rajabhat University**

**AN ABSTRACT
BY
BUNDIT PUNGNIRUND**

**Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Education Degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University**

May 2007

Bundit Pungnirund. (2007). *The Influences of Organizational Characteristics, Managerial Policies and Practices, Environmental Characteristics, Working Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment towards Effectiveness of Suan Sunandha Rajabhat University*. Dissertation, Ed.D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Jaruwan Skulkhu, Asst.Prof. Dr. Achara Whattananarong, Dr. Annop Phothisuk.

The purposes of this research were to (1) study the effectiveness level of Suan Sunandha Rajabhat University; and (2) study predictive relationships of organizational characteristics, managerial policies and practices, environmental characteristics, working motivation, job satisfaction and organizational commitment with the effectiveness of Suan Sunandha Rajabhat University. The employed research sample totaling 316 Suan Sunandha Rajabhat University personnel consisted of 140 academic staff members and 176 academic supporting staff members. The research instrument was a questionnaire to collect data from Suan Sunandha Rajabhat University personnel.

Statistics for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and hierarchical regression analysis of the six models.

Research findings were as follows:

1. The overall and by aspect effectiveness of Suan Sunandha Rajabhat University were at the high level, namely, the overall administration aspect, overall research aspect, overall graduates production aspect, overall academic service provision to society aspect, and overall preservation and promotion of arts and culture aspect.

2. Factors influencing the managerial policies and practices of Suan Sunandha Rajabhat University were the organizational structure, and the state of organizational technology usage.

3. Factors influencing work environment characteristics within the organization of Suan Sunandha Rajabhat University were the communication process, organizational leadership, and organizational structure.

4. Factors influencing working motivation of Suan Sunandha Rajabhat University personnel were the communication process, organizational leadership, and organizational culture.

5. Factors influencing job satisfaction of Suan Sunandha Rajabhat University personnel were working motivation, organizational structure, organizational leadership, and organizational culture.

6. Factors influencing organizational commitment of Suan Sunandha Rajabhat University personnel were working motivation, job satisfaction, organizational structure, organizational leadership, and organizational culture.

7. Factors influencing the effectiveness of Suan Sunandha Rajabhat University were organizational commitment, working motivation, organizational goal determination, acquisition and utilization of resources, and organizational

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูง จากอาจารย์ ดร. จารุวรรณ สกุลคู ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนานรงค์ และอาจารย์ ดร. อรรถนพ โพธิสุข กรรมการผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ดิลก บุญเรืองรอด กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาติดา สุธรรมรักษ์ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม รวมทั้งท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รองศาสตราจารย์ ดร. ช่างโชติ พันธุเวช ที่ให้การสนับสนุนในด้านของการทำงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยซาบซึ้งในความเมตตาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. รังสรรค์ ประเสริฐศรี รองศาสตราจารย์ ดร. พงศ์ หรดาล รองศาสตราจารย์ ดร. กุญชรী คำชาย รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิจิท เทือกทอง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง อันเป็นประโยชน์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และเพื่อนๆ ทุกท่านที่ เป็นกำลังใจ รวมถึงคุณณัฐพงษ์ เตชะวิเชียร ที่ช่วยในด้านของการจัดรูปเล่มการพิมพ์ผลงานครั้งนี้ ตลอดจนบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ โดยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ห่วงใย และให้กำลังใจผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา คุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

บัณฑิต ผังนิรันดร์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	9
ความสำคัญของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ตัวแปรที่ศึกษา.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
สมมติฐานในการวิจัย.....	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ.....	18
แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	27
ประวัติและกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	92
แผนยุทธศาสตร์ มาตรการ และโครงการในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา 2548 – 2551.....	95
3 วิธีดำเนินการวิจัย	102
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	102
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	104
การหาคคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	112
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	118
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	154
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	154
สมมติฐานในการวิจัย.....	154
วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	154
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	156
การอภิปรายผล.....	157
ข้อเสนอแนะ.....	170
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	170
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	173
บรรณานุกรม.....	174
ภาคผนวก.....	204
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	205
ภาคผนวก ข ยุทธศาสตร์.....	224
ภาคผนวก ค จดหมายเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม.....	256
ภาคผนวก ง จดหมายเชิญเป็นกรรมการเพิ่มเติมสอบปากเปล่าปริญญาโท.....	262
ภาคผนวก จ สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	264
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ..	290
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	324

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า	
1	คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการการเสริมสร้างประสิทธิผลองค์กร.....	26
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปี 2548	103
3	จำนวนและคำร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	119
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะขององค์กร.....	122
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร.....	124
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร.....	129
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แรงจูงใจในการทำงาน.....	131
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความพึงพอใจในงาน.....	132
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความผูกพันต่อองค์กร.....	133
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.	134
11	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	138
12	การวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	138
13	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	139
14	การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	140
15	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	141
16	การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	142
17	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	144
18	การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	145

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับความผูกพัน ต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	147
20 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	148
21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิผล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	150
22 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.....	151

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 1 กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา..... 13

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านต่างๆ องค์การทุกองค์การจะอยู่รอดหรือมีความเจริญก้าวหน้าได้ ต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีความจำเป็นที่องค์การ แต่ละองค์การ ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่องค์การต้องใช้เป็นแนวทางในการฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์หนึ่งที่สำคัญก็คือการศึกษาตัวแบบขององค์การที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดของประสิทธิผลขององค์การพบว่า ในช่วงก่อนปี ค.ศ.1960 มีนักวิชาการและนักบริหารโดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงผลของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ หรือเป็นความสามารถในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้ องค์การเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึง ประสิทธิภาพขององค์การด้านอื่นๆ ที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้ในระยะยาว (Schein. 1990 : 109 – 119 ; Scott. 1987 : 271 - 279) การศึกษาประสิทธิผลขององค์การในระยะแรกจึงใช้การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ในช่วงเวลาต่อมาโดยเฉพาะในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันขององค์การต่างๆ ได้ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิชาการ และผู้บริหารหันมาสนใจศึกษาประสิทธิผลขององค์การด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Cambell. 1977 : 110 – 169 ; Streers. 1975 : 549) โดยผล การศึกษาดังกล่าวได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การไว้หลากหลาย ดังเช่น ตัวบ่งชี้ที่จะ บ่งบอกถึงการเป็นองค์การที่มีประสิทธิผลคือ ต้องเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและมีผู้บริหารที่มี วิสัยทัศน์และเป็นผู้นำ มีกระบวนการปฏิบัติงานและการบริหารที่ชัดเจน มีสภาพแวดล้อมในการ ทำงานที่เอื้ออำนวย บุคลากรในองค์การมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน และหรือรู้สึกยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น

นอกจากผลของการศึกษาที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้หรือเกณฑ์ตัวแปรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ดังได้กล่าวข้างต้นแล้ว นักวิชาการดังเช่นแคทซ์ ; และคานัน (Katz ; & Kahn. 1978 : 85 - 121) ยังได้ ศึกษาถึงแนวคิดในการธำรงรักษาสภาพของความเป็นองค์การ (organizational maintenance) ซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ขวัญกำลังใจของสมาชิกในองค์การ ภาพพจน์ต่อสาธารณะ ข้อจำกัด ทางกฎหมาย และความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่ลอเรนซ์ ; และลอร์ช (Lawrence ; & Lorch. 1967 : 25 - 86) อธิบายถึงความเป็นระบบในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะภายในองค์การ ตลอดจนความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์การทั้งสิ้น ในขณะที่เดวิดกันชาเยน (Schein. 1968 : 9 - 16) ได้ให้คำอธิบายถึงความหมายของ ประสิทธิภาพของระบบขององค์การไว้ว่า ความมีประสิทธิภาพ หมายถึงสมรรถนะ ที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดได้ ประสิทธิภาพขององค์การจึงต้องอาศัยระยะเวลาในการปรับตัว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของครีทเนอร์ (Kreitner. 1989 : 256) ที่อธิบายว่า มิติด้านเวลาของการปรับตัวขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องจัดการต้องการประสิทธิภาพในด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด และการสร้างความพึงพอใจแก่เจ้าของสมาชิกลูกค้าและสังคม ส่วนในระยะปานกลาง คือความสามารถที่องค์กรจะปรับตัวต่อพันธกิจและหน้าที่ใหม่ ซึ่งผ่านอุปสรรคมาได้ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของสมาชิกในองค์กร และในระยะยาวคือ ประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

ในทำนองเดียวกันการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อพันธกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นมีปัจจัยหลายประการ จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยจำนวนมากแสดงให้เห็นถึง การที่องค์กรมีโครงสร้างและมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ โดยเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนงาน โครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะที่โดดเด่นในด้านต่างๆ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย การมีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ความเป็นต้นแบบกิริยาท่าทาง การพูด การวางตนในสังคม รวมทั้งความรู้ความสามารถสติปัญญา อารมณ์ ต้องเป็นผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรม ทุ่มเท เสียสละ มีความลุ่มลึกและมุ่งมั่น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมี ภาวะการเป็นผู้นำและมีแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารองค์กรดังเช่นมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536) ที่พบว่า พฤติกรรมของผู้นำโดยเฉพาะคณบดีและหัวหน้าภาค มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรระดับคณะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำยอดเยี่ยมมหาวิทยาลัยบรรลุสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ ซึ่งกิจกรรมการบริหารนั้นเป็นการแสดงบทบาทหรือแสดงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารออกมา มีความ แตกต่างกันแล้วแต่สถานะ เวลา และโอกาส พฤติกรรมการบริหารเหล่านั้นคือการดำเนินการ การปรับปรุงเสริมแต่งให้องค์กรก้าวหน้า

นอกจากปัจจัยผู้บริหารที่เป็นผู้นำและมีภาวะผู้นำที่แสดงบทบาทหรือแสดงพฤติกรรมบริหาร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์กรดำเนินได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลงานวิจัยทางพฤติกรรมองค์กร ผู้วิจัยยังพบว่า มีนักวิชาการของไทย ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร เช่น กิ่งพร ทองใบ (2533) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย เทพศักดิ์ บุญยะรัตพันธ์ (2536) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ:กรณีศึกษาสำนักงานของกรุงเทพมหานคร ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยศึกษา นอกจากนี้ สุทธิพงศ์ ยงค์กมล (2543) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน ซึ่งงานวิจัยดังที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรประกอบด้วย ลักษณะโครงสร้างขององค์กร การใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการ

ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศอีกจำนวนมากที่ได้ทำการวิจัยในเรื่องของประสิทธิผลขององค์กร เช่น สเตียร์ (Steers. 1991 : 254 - 259) พบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ (1) ลักษณะขององค์กร (2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (3) สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร (4) แรงจูงใจในการทำงาน (5) ความพึงพอใจในงานและ (6) ความผูกพันต่อองค์กรและจากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการที่ได้ใช้แบบสอบถามเป็นหลักในการวิจัยประเมินประสิทธิผลขององค์กร เช่น ฟอยด์ ; และ วูลดริจ (Floyd ; & Wooldridge. 1992 : 153 - 167, 1997 : 465 - 483) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์แก่ผู้บริหารระดับกลางต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรผลการวิจัยพบว่าการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการกระจายอำนาจมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้บริหารระดับกลางทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีโอกาสพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่น ผลประกอบการทางการเงินของบริษัทโดยรวม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์และ อัตราการเติบโตของบริษัทเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ กริฟฟิน, ครอฟอร์ด ; และ อับราฮัม (Griffin, Crawford ; & Abraham. 1999 : 37 - 53) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิผลของพิพิชภัณฑ์ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยหลายตัวที่มีอิทธิพลต่อการจัดการที่มีประสิทธิผลของพิพิชภัณฑ์และหนึ่งในปัจจัยสำคัญดังกล่าวพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร เป็นหนึ่งในตัวแปรที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของพิพิชภัณฑ์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการดำเนินงานของพิพิชภัณฑ์ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ถ้าปราศจากการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขณะที่เฟย์ ; และ เดนิสัน (Fey ; & Denison. 2000 : 4) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลขององค์กรของธุรกิจต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าประเภทของวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้นที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว พันธกิจขององค์กร การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และความสอดคล้องภายในองค์กรมีผลกระทบต่อประสิทธิผลของบริษัทต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย คณะผู้วิจัยยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัวและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 2 ประเภทมีความสำคัญมากที่สุดต่อประสิทธิผลองค์กรในการดำเนินธุรกิจในประเทศไทย นอกจากนี้ในงานวิจัยของเกลเตอร์ ; และ โสโบอด (Glater ; & Swoboad. 1995 : 1) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับสถาบันการเงิน ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงระบบฝากถอนเงินอัตโนมัติ และการนำระบบเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เพิ่มขึ้นในธนาคาร ผลดังกล่าวจะทำให้สามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทั้งนี้เพราะธนาคารสามารถลดจำนวนพนักงานหน้าเคาน์เตอร์ลงได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยของมอริซี (Morisi. 1996 : 30 - 36) ได้ให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับประสิทธิผลของธนาคารว่าการที่ธนาคารนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการดำเนินงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลโดยรวมในการดำเนินงานของธนาคารระบบสารสนเทศจะช่วยให้การวางแผนตัดสินใจการดำเนินงานของธนาคารได้รวดเร็ว และดีขึ้นเป็นการสนับสนุน

ก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษางานวิจัยของแมก ; และซอเคล (Mak ; & Sockel. 2001 : 256 - 267) เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กรเนื่องจากบุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และในที่สุดก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กร และจากงานวิจัยของ แมลลอย (Malloy. 2002 : 351 - 605) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรพบว่าภายใต้แบบจำลองการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (resource allocation model) ที่กล่าวเกี่ยวกับระบบจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างระบบย่อยต่างๆ ในองค์กร จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเชิงประจักษ์หลายผลงานเช่นงานของเซลสเตอร์ ; และกริกซบี, ทูบ, เมนโท, สตีล ; และคาเรน (Chilester ; & Grigsby. 1984 : 202 - 206 ; Tubbs. 1986 : 474 - 483 ; Mento, Steel ; & Karren. 1987 : 52 - 83) เป็นที่ยืนยันว่าการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีความท้าทาย มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรหรือประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรเช่นงานวิจัยของเบทแมน และมิลเลอร์, บุษ ; และโฟรแมน, แมคคอร์ริน ; และเบล, สตรีงแฮม (Bateman ; & Miller. 1981 : 3 - 10 ; Bush ; & Frohman. 1991 : 23 - 35; McLaurin ; & Bell. 1991 : 25 - 28; Stringham.1992 : 9 - 10) พบว่าการติดต่อที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารทุกองค์กรควรวางแผนกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี จะส่งผลต่อผลผลิตขององค์กรให้ไม่ดีตามไปด้วย

นอกจากนี้ โบเวน ; และชไนเดอร์ (Bowen ; & Schneider. 1988 : 43 - 80) ได้ทำการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรสำหรับการบริการ จากการศึกษางานวิจัยพบว่าบรรยากาศในการให้บริการมีความสัมพันธ์ทางตรงกับการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรและคุณภาพการบริการที่ลูกค้าได้รับ ผู้บริหารองค์กร พยายามที่จะกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้เกิดบรรยากาศของการให้บริการที่ดี เช่นการจัดให้มีการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานระบบการให้รางวัล และรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรต้องการและมีคุณภาพส่งผลให้การบริการขององค์กรอยู่ในระดับที่ดีเลิศและก่อให้เกิดบรรยากาศการให้บริการและลูกค้าสามารถรับรู้ถึงบรรยากาศการให้บริการและคุณภาพบริการขององค์กรหรือกล่าวได้ว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิผล งานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาความเป็นเลิศเชิงธุรกิจขององค์กรหรือองค์กรที่มีประสิทธิผลในการดำเนินงานได้แก่งานวิจัยของเอสคิลเซน ; และดัลกลาด (Eskildsen ; & Dahlgard. 2000 : 8) โดยเอสคิลเซน และดัลกลาด ได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุ (causal model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของพนักงาน และพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงานในทิศเดียวกัน และเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นเกิดประสิทธิผลอีกด้วย นอกจากนี้แฮริสัน ; และฮับบาร์ด (Harrison ; & Hubbard. 1998 : 609 - 623) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกัน ที่ทำงานให้กับบริษัทชาวอเมริกันที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศเม็กซิโก โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 83 คน ทั้งนี้เนื่องจากข้อตกลงเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement: NAFTA) ที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพในการผลิตสินค้าให้แก่ธุรกิจชาวอเมริกัน โดยการถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตต่างๆ ไปยังประเทศเม็กซิโก ดังนั้นผู้บริหารบริหารชาวอเมริกันจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาวเม็กซิกัน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกันให้มีมากขึ้น ซึ่งนำมาถึงผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรหรือก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรซึ่งในงานวิจัยดังกล่าวพบว่าประสิทธิผลขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกัน จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวมาพอที่จะทำให้ทราบถึงตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรและตัวแปรต่างๆ อันได้แก่ลักษณะโครงสร้างขององค์กร การใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศองค์กร วัฒนธรรมองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร สามารถที่จะนำมาใช้ทำนายประสิทธิผลองค์กรและนำไปใช้ในการพัฒนาปรับใช้ในการทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลได้โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษาดังเช่นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นสถาบันอุดมศึกษาและเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม โดยมีพันธกิจในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ พัฒนาองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ บริการวิชาการ สร้างครุมืออาชีพ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ด้วยคุณภาพและคุณธรรม ความเป็นเลิศ เสมอภาค รูปแบบหลากหลาย เป็นที่พึงพอใจของปวงชนและสังคม (สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2548 : 16) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงพันธกิจดังกล่าวได้นั้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีประสิทธิผลขององค์กร โดยพันธกิจดังกล่าวสอดคล้องและตอบสนองต่อเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ถือได้ว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบัน และเป็นไปตามบริบทของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาโดยภาพรวม ที่กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาไทย มีพันธกิจสำคัญ 4 ประการประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ซึ่งพันธกิจเหล่านี้เป็นพันธกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

อย่างไรก็ตามพันธกิจดังกล่าวทั้ง 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา การดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามพันธกิจดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่ามีทั้งเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ซึ่งปัญหาหลายด้านก็เป็นเช่นเดียวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมของดำเนินงานของอุดมศึกษาโดยทั่วไปดังเช่น ปัญหาด้านการบริหาร ด้านงบประมาณและ

ด้านคุณภาพของบัณฑิต (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2545 ; สำนักงานเลขาธิการการศึกษา. 2546 : 19) ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ SWOTของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการวิเคราะห์ทั้งสภาพภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย และรายงานผลการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยในปี การศึกษา 2546 ของคณะกรรมการประเมินภายนอกในการประเมินคุณภาพการศึกษา สำนักงาน รับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2548) สรุปปัญหา จุดอ่อนได้ 12 ประเด็นดังนี้

1. ขาดเอกภาพการบริหารเชิงนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการ พัฒนาภาพรวมมหาวิทยาลัยที่ไม่ชัดเจน ขาดจุดเน้นและจุดเด่นที่เป็นภาพลักษณ์หรือจิตวิญญาณของ มหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนักไม่นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนักไม่สนองตอบการ ปฏิรูประบบราชการและประสิทธิภาพ ต้องการปรับปรุงและวางระบบกลไกการจัดการใหม่ทั้งระบบ
3. ระบบและกลไกการตรวจสอบภายใน (Internal auditing) ยังขาดประสิทธิภาพ ทั้ง การวางระบบการตรวจสอบภายใน การกำกับและควบคุมการตรวจสอบ และบุคลากรขาดความรู้ และความเชี่ยวชาญ ทำให้การบริหารการเงินขาดวินัยทางการเงินการคลังและขาดความโปร่งใส
4. ระบบและกลไกปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษายังขาด ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ยังไม่สามารถตอบสนอง และไม่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียน การสอน
5. ระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณไม่เห็นผลงานเชิงคุณภาพ การจัดสรร งบประมาณ และทรัพยากรไม่เป็นธรรมแก่หลายหน่วยงาน ขาดทิศทางและเป้าหมายในการสร้าง ความเข้มแข็ง และศักยภาพทางวิชาการ และการผลิตบัณฑิต
6. การผลิตบัณฑิตไม่สนองตอบความต้องการของชุมชนและสังคม หลักสูตร การเรียน และการสอนไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม
7. การเรียนการสอนยังไม่ตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ การผลิตคณาจารย์ การปฏิรูปการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัยยังไม่มีเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน
8. การวิจัยองค์ความรู้ การพัฒนาเอกสารตำรา และนวัตกรรมยังไม่สนองต่อนโยบาย และเป้าหมายสู่ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ผลงานวิจัยและทางวิชาการยังมีน้อยมากทั้งปริมาณ และคุณภาพ
9. แผนพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรยังไม่สนองตอบการสร้าง ความเข้มแข็ง ของมหาวิทยาลัย การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาจนถึงอธิการบดี และการ พัฒนาบุคลากรขาดแผนการพัฒนา และฝึกอบรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง
10. การพัฒนาและกิจการนักศึกษาที่ผ่านมา ไม่มีผลงานทั้งด้านกีฬา และกิจกรรมการ พัฒนานักศึกษาทั้งด้านบุคลิกภาพ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและการดูแลให้คำปรึกษานักศึกษา

11. การประชาสัมพันธ์และการตลาดมหาวิทยาลัยที่ผ่านมาขาดยุทธศาสตร์และแผนงานการประชาสัมพันธ์และการตลาด ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป

12. การระดมทุนและจัดหารายได้จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ยังขาดประสิทธิภาพ และมีปัญหาในการบริหารจัดการ การตลาด การจำแนกประเภททรัพย์สิน และรายได้ (Cluster) การผลิตการบริการและการใช้ทรัพยากรยังขาดประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนด้วยวิธีการแบ่งปัน และเฉลี่ยผลประโยชน์แบบงานประจำ ฯลฯ

นอกจากนี้ในส่วนของผลการดำเนินงานตามพันธกิจการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในช่วงระยะสองปีผ่านมาด้านการผลิตบัณฑิต พบว่าบัณฑิตสามารถทำงานได้ร้อยละ 83.5 เมื่อเปรียบเทียบภาวการณ์มีงานทำจากบัณฑิตที่จบในปีการศึกษา 2545 พบว่า มีอัตราส่วนลดลงร้อยละ 3.05 จะเห็นได้ว่า ยังมีบัณฑิตที่ยังไม่ได้ทำงานอีกเป็นจำนวนมากมีใช้น้อย แม้ว่าอัตราการไม่ได้ทำงานจะไม่เพียงแต่หางานทำไม่ได้อย่างเดียว อาจมีสาเหตุอื่น เช่น การศึกษาต่อก็ตามก็ยังนับว่ามีอัตราการว่างงานอยู่พอสมควร (สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2548 : 14) นอกจากนี้ในเรื่องคุณภาพของบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้สำรวจการทำงานของบัณฑิตที่มีต่อความพึงพอใจของนายจ้าง โดยได้ทำการสำรวจภายหลังจากที่บัณฑิตได้ปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี ผลการสำรวจความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2547 : 15) พบว่าผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างเห็นว่าผลรวมการปฏิบัติงานของบัณฑิตอยู่ในระดับดีและดีมากร้อยละ 59.1 ระดับพอใช้ และต้องปรับปรุงร้อยละ 40.9 ซึ่งจะเห็นว่าความพึงพอใจของนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของบัณฑิตยังไม่สมบูรณ์เพียงพอจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในหลายเรื่องคือ ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ การรู้จักแยกแยะความสำคัญของงาน บทบาทและการเอาใจใส่ต่อกิจกรรมเพื่อสังคม การเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำที่ดีและโน้มน้าวผู้อื่นไปในทางที่ดี ได้ความละเอียดรอบคอบ ความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพ และในสิ่งที่ต้องปรับปรุงนั้นมี 3 ลำดับแรกที่ผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างเห็นว่าควรปรับปรุงจากมากไปหาน้อยคือทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ การรู้จักแยกแยะความสำคัญของงาน และความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพ

จากข้อมูลดังกล่าวมานั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่มหาวิทยาลัยจะต้องนำมาใช้ปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิตเพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย คือ บัณฑิตต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประกอบวิชาชีพในสาขาวิชาเฉพาะโดยสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ สามารถดำเนินชีวิตในสังคมระบอบประชาธิปไตยได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมในตน ในวิชาชีพ และในสังคม โดยสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีทักษะทางภาษา และเทคโนโลยี เพื่อความเป็นสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ และแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ อีกทั้งมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สามารถนำตนเองและสังคมได้ เป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะ

สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคม และมีสุนทรียภาพ ตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมที่หลากหลาย และดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมไทย (สำนักกิจการนักศึกษา. 2546 : 19) การจัดการควบคุมมาตรฐาน และคุณภาพของบัณฑิตให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ได้นั้นย่อมหมายถึงการที่มหาวิทยาลัยบรรลุถึงพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต

สำหรับจุดอ่อนที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอีกประการก็คือในด้านของการดำเนินงานตามพันธกิจของการวิจัย (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2548 : 21) จากการวิเคราะห์จุดอ่อนการตรวจประเมินภายในของมหาวิทยาลัย พบว่างานวิจัยของมหาวิทยาลัยมีการนำเสนอผลงานและการตีพิมพ์เผยแพร่ยังมีปริมาณน้อยอีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านการขาดผู้เชี่ยวชาญระดับสูงที่เป็นที่ปรึกษาด้านการวิจัยประกอบกับอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยมีภาระงานสอนมากจึงทำให้ขาดการจูงใจที่จะทำงานวิจัย นอกจากนี้ในส่วนของงานด้านบริการวิชาการจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของมหาวิทยาลัยพบว่างานบริการวิชาการแก่สังคมมีปริมาณไม่มากทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัยไม่กว้างขวางอีกทั้งจากการที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายรับนักศึกษาให้มีโอกาสในการเข้าศึกษาต่อเป็นจำนวนมากทั้งภาคปกติและภาคพิเศษทำให้คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะดำเนินการตอบสนองต่อพันธกิจด้านบริการวิชาการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และในส่วนของงานด้านการทำงานบำรุงศิลปและวัฒนธรรม แม้ว่าจุดแข็งของมหาวิทยาลัยคือการที่มหาวิทยาลัยมีรากฐานด้านศิลปและวัฒนธรรมที่ดีโดยมีการจัดการศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี นาฏศิลป์และศิลปะอีกทั้งมีงบประมาณการสนับสนุนอย่างเพียงพอ แต่ในส่วนของจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยก็คือยังขาดระบบการจัดเก็บข้อมูลและฐานข้อมูลทางศิลปและวัฒนธรรมที่ดีอีกทั้งยังขาดระบบการจัดการและความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมขาดการนำเสนอและการประชาสัมพันธ์นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการก็คือบุคลากรที่มีหน้าที่ในส่วนของงานเผยแพร่ทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยมีจำนวนจำกัด ซึ่งจากปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นปัญหาที่สำคัญซึ่งทางมหาวิทยาลัยจะต้องนำข้อมูลในส่วนต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์จุดอ่อนมาใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิผลนั่นเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม และการสังเคราะห์งานเชิงบูรณาการเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย สนใจศึกษาตัวแปรต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นในบริบทขององค์กรโดยเฉพาะกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และใช้ตัวแปรต่างๆที่ได้กล่าวมาข้างต้นในการทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยทำให้ทราบถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนซึ่งคาดว่าจะสามารถเกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยในการใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการใน

ปัจจุบันให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดจะนำเสนอให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยใช้เป็นแม่บทในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ศึกษาระดับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากงานวิจัยครั้งนี้จะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยผลที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้จะถูกนำเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผลต่อไป นอกจากนี้ผลที่ได้จากการศึกษาและการทบทวนวรรณกรรมจะทำให้ได้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการได้มาซึ่งมาตรวัดประสิทธิผลขององค์การและผลที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้สามารถใช้เป็นแนวทางหรือข้อมูลพื้นฐานทางด้านวิชาการที่ทำให้ผู้สนใจสามารถหยิบยกประเด็นไปทำงานวิจัยเรื่องอื่นๆ ได้อีก เช่น ผู้วิจัยท่านอื่นอาจนำระเบียบวิธีการวิจัยของผู้วิจัยไปใช้ทดสอบและประเมินประสิทธิผลกับสถาบันหรือองค์การอื่นๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้ทราบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การสำหรับองค์การอื่นๆ เหมือนหรือแตกต่างจากข้อค้นพบประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ผู้วิจัยทำการศึกษาซึ่งสามารถนำผลสรุปไปใช้เป็นประโยชน์ในการอ้างอิงเชิงวิชาการด้านทฤษฎีองค์การได้กว้างขวางมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปี พ.ศ. 2548 จำนวน 930 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ จำนวน 449 คน และสายสนับสนุนวิชาการ 481 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์แบ่งเป็นดังนี้
 - 1.1 ลักษณะขององค์การ ประกอบไปด้วย
 - 1.1.1 โครงสร้างองค์การ
 - 1.1.2 สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ

1.2 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

1.2.1 การกำหนดเป้าหมายขององค์กร

1.2.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร

1.2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

1.2.4 ภาวะผู้นำองค์กร

1.3 สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ประกอบไปด้วย

1.3.1 บรรยากาศองค์กร

1.3.2 วัฒนธรรมองค์กร

1.4 แรงจูงใจในการทำงาน

1.5 ความพึงพอใจในงาน

1.6 ความผูกพันต่อองค์กร

2. ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่สามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากผลความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติภารกิจจนเกิดผลสำเร็จ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการบริหาร

2. ลักษณะขององค์กร หมายถึงรูปแบบในการจัดโครงสร้างในการบริหารจัดการภายในองค์กรรวมถึงการที่องค์กรมีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

2.1 โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบแผนและแผนผังที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานย่อย และมีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานโดยอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรสามารถ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และ ความเป็นทางการ

2.2 สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยที่สามารถช่วยทำให้บุคลากรลดเวลาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถบรรลุพันธกิจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างกัน ความสะดวกและรวดเร็วในการสืบค้นและนำข้อมูลมาใช้ การประสานงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสามารถในการบริการให้บริการได้อย่างทั่วถึง และความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ใช้

3. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและภารกิจในการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมถึงมีการดำเนินการในการจัดหาใช้ทรัพยากรและมีการเลือกใช้รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ยังมีผู้นำที่สามารถแสดงภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่

3.1 การกำหนดเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายหรือพันธกิจนั้นสมาชิกในมหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงสำเร็จได้ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายขององค์กรแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนและท้าทาย ระดับความยากของเป้าหมาย ความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกระดับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย และการป้อนกลับของข้อมูล

3.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการจัดหาและใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรดังกล่าว ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ เครื่องใช้ อาคาร และสถานที่ โดยมีการจัดหาทรัพยากรได้เหมาะสมกับภารกิจและมีระบบการควบคุมใช้ทรัพยากรให้มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันอย่างมีระบบ กฎความเสมอภาค กฎความเท่าเทียมกัน การจัดสรรทรัพยากรองค์กรตามความชอบส่วนบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรองค์กรตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กร

3.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงโดยใช้ช่องทางและวิธีการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้รับข้อมูลข่าวสาร ภารกิจของมหาวิทยาลัยที่ตรงกันและปฏิบัติงานโดยมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน

3.4 ภาวะผู้นำองค์กร หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวและจูงใจให้สมาชิกของมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้อย่างประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งภาวะผู้นำองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป และลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

4. สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเอื้ออำนวยและส่งเสริมให้สมาชิกภายในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่

4.1 บรรยากาศองค์กร หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในมหาวิทยาลัย ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในการ จูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ ทั้งนี้เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งบรรยากาศองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง คุณลักษณะเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่สืบเนื่องกันมาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และมีความสำคัญต่อการเป็นรูปลักษณ์ที่เป็นเอกเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นและสามารถบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง

5. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสามารถสร้างแรงผลักดันหรือมีสิ่งจูงใจให้บุคลากรใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ โดยที่บุคคลเชื่อว่าการใช้ความพยายามดังกล่าวจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและรางวัลที่ได้รับจากมหาวิทยาลัยที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคล ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ปัจจัยการจูงใจจากภายใน และปัจจัยการจูงใจจากภายนอก

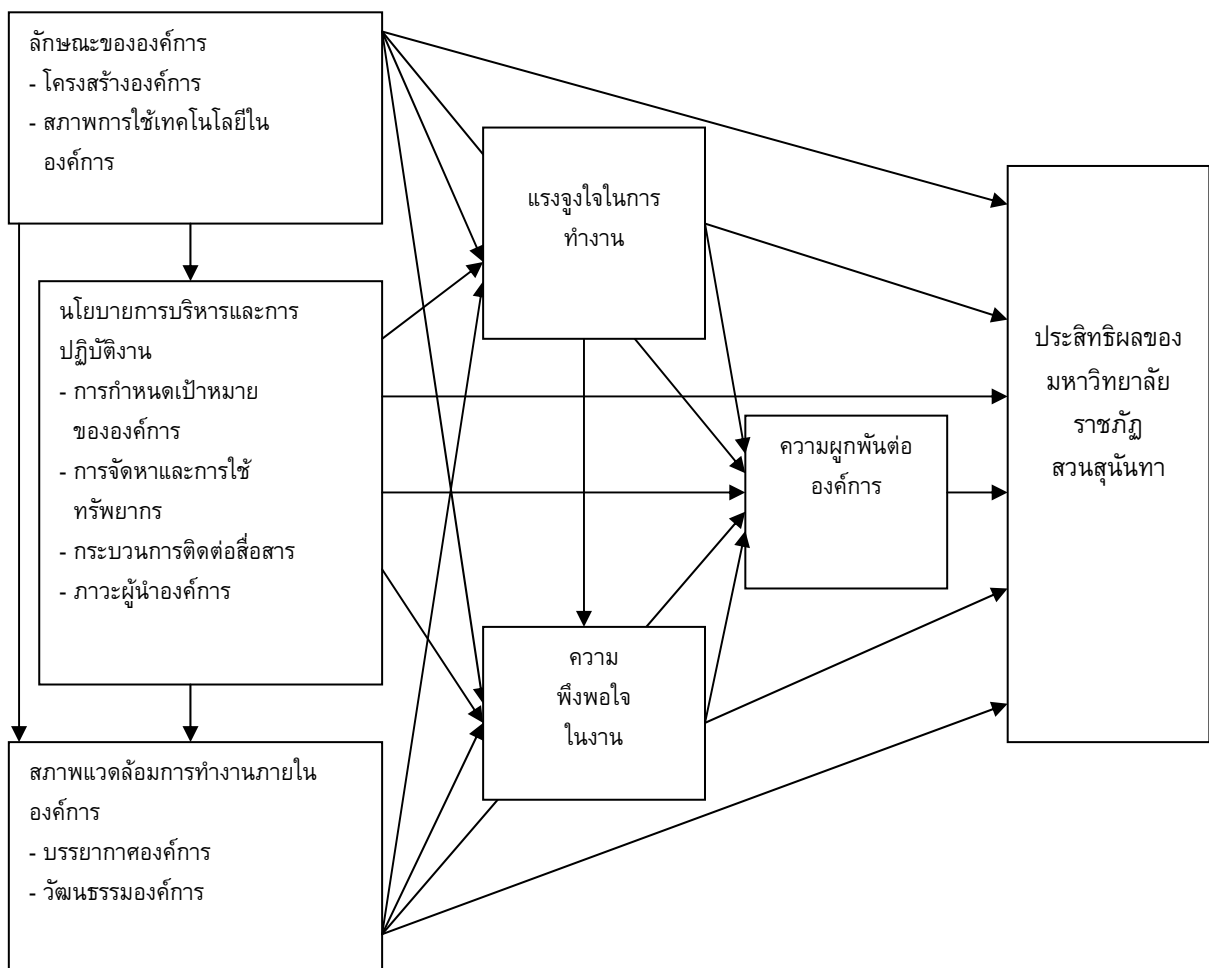
6. ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ระดับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่มีต่องานทางด้านสภาพงานสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน รายได้ และผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ และความสำคัญและการได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจภายในงานและความพึงพอใจภายนอกงาน

7. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์อย่างแรงกล้าของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยบุคคลมีความสมัครใจอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ มหาวิทยาลัยเพื่อให้ผลปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความผูกพันทางด้านความรู้สึก

8. **องค์การ** หมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นโดยตั้งใจเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในที่นี้หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการตามแบบจำลองการประเมินประสิทธิผลขององค์การของ Steers (1977) ร่วมกับงานวิจัยของ ปัทมาศ มีครองธรรม (2548) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการราชสำนักซึ่งเสตีเยร์และ ปัทมาศ ได้เสนอว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การโดยปัจจัยต่างๆดังกล่าวมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การรายละเอียดดังแผนภาพ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ภาพประกอบ 1 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งผู้วิจัยต้องการศึกษาและทดสอบแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบไปด้วย ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร สำหรับในส่วนของการจัดลำดับการเข้าแบบจำลองของตัวแปรพยากรณ์ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ สถิติถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการศึกษาของ ปัทมาศ มีครองธรรม (2548) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการราชสำนักโดยในการศึกษาดังกล่าวมีการจัดลำดับการเข้าแบบจำลองตามตัวแปรพยากรณ์ ตามแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการราชสำนักและผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการราชสำนักหรือเป็นปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการราชสำนัก ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน

จากการพัฒนาแนวความคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัยการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในครั้งนี้โดยเทคนิคและการวิเคราะห์ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) ที่มีการจัดตัวแปรพยากรณ์เป็นชุดเรียงตามลำดับการเข้าในสมการ ซึ่งผลลัพธ์ของการวิเคราะห์แสดงโดยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยปรับฐาน (Standardized coefficients) ดังรายละเอียดที่จะนำมาเสนอต่อไปนี้

แบบจำลองการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบด้วยสมการ 6 ชุด ดังต่อไปนี้

1. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่หนึ่ง: ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1 สมการ ดังนี้

$$POLI = \beta_1 STRU + \beta_2 TECH \dots\dots\dots(1)$$

2. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่สอง: ปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 2 สมการ ดังนี้

$$ENVIRON = \beta_1 GOAL + \beta_2 RESO + \beta_3 COMU + \beta_4 LEAD \dots\dots\dots (1)$$

$$ENVIRON = \beta_5 GOAL + \beta_6 RESO + \beta_7 COMU + \beta_8 LEAD + \beta_9 STRU + \beta_{10} TECH \dots\dots\dots (2)$$

3. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่สาม: ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 สมการ ดังนี้

$$\text{MOTI} = \beta_1\text{STRU} + \beta_2\text{TECH} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{MOTI} = \beta_3\text{STRU} + \beta_4\text{TECH} + \beta_5\text{GOAL} + \beta_6\text{RESO} + \beta_7\text{COMU} + \beta_8\text{LEAD} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{MOTI} = \beta_9\text{STRU} + \beta_{10}\text{TECH} + \beta_{11}\text{GOAL} + \beta_{12}\text{RESO} + \beta_{13}\text{COMU} + \beta_{14}\text{LEAD} + \beta_{15}\text{CLIM} + \beta_{16}\text{CULT} \dots \dots \dots (3)$$

4. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่สี่: ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร โครงสร้างองค์กร สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วยสมการ 4 สมการ ดังนี้

$$\text{SATIS} = \beta_1\text{MOTI} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{SATIS} = \beta_2\text{MOTI} + \beta_3\text{STRU} + \beta_4\text{TECH} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{SATIS} = \beta_5\text{MOTI} + \beta_6\text{STRU} + \beta_7\text{TECH} + \beta_8\text{GOAL} + \beta_9\text{RESO} + \beta_{10}\text{COMU} + \beta_{11}\text{LEAD} \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{SATIS} = \beta_{12}\text{MOTI} + \beta_{13}\text{STRU} + \beta_{14}\text{TECH} + \beta_{15}\text{GOAL} + \beta_{16}\text{RESO} + \beta_{17}\text{COMU} + \beta_{18}\text{LEAD} + \beta_{19}\text{CLIM} + \beta_{20}\text{CULT} \dots (4)$$

5. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่ห้า: ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์กร สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 สมการ ดังนี้

$$\text{COMMIT} = \beta_1\text{MOTI} \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{COMMIT} = \beta_2\text{MOTI} + \beta_3\text{SATIS} \dots \dots \dots (2)$$

$$\text{COMMIT} = \beta_4\text{MOTI} + \beta_5\text{SATIS} + \beta_6\text{STRU} + \beta_7\text{TECH} \dots \dots \dots (3)$$

$$\text{COMMIT} = \beta_8\text{MOTI} + \beta_9\text{SATIS} + \beta_{10}\text{STRU} + \beta_{11}\text{TECH} + \beta_{12}\text{GOAL} + \beta_{13}\text{RESO} + \beta_{14}\text{COMU} + \beta_{15}\text{LEAD} \dots \dots \dots (4)$$

$$\text{COMMIT} = \beta_{16}\text{MOTI} + \beta_{17}\text{SATIS} + \beta_{19}\text{STRU} + \beta_{20}\text{TECH} + \beta_{21}\text{GOAL} + \beta_{22}\text{RESO} + \beta_{23}\text{COMU} + \beta_{24}\text{LEAD} + \beta_{25}\text{CLIM} + \beta_{26}\text{CULT} \dots \dots \dots (5)$$

6. แบบจำลองการวิเคราะห์ชุดที่หก: ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์กร สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 6 สมการ ดังนี้

$$\text{EFFECT} = \beta_1\text{COMMIT} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{EFFECT} = \beta_2\text{COMMIT} + \beta_3\text{MOTI} \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{EFFECT} = \beta_4\text{COMMIT} + \beta_5\text{MOTI} + \beta_6\text{SATIS} \dots\dots\dots (3)$$

$$\text{EFFECT} = \beta_7\text{COMMIT} + \beta_8\text{MOTI} + \beta_9\text{SATIS} + \beta_{10}\text{STRU} + \beta_{11}\text{TECH} \dots\dots\dots (4)$$

$$\text{EFFECT} = \beta_{12}\text{COMMIT} + \beta_{13}\text{MOTI} + \beta_{14}\text{SATIS} + \beta_{15}\text{STRU} + \beta_{16}\text{TECH} + \beta_{17}\text{GOAL} + \beta_{18}\text{RESO} + \beta_{19}\text{COMU} + \beta_{20}\text{LEAD} \dots\dots\dots (5)$$

$$\text{EFFECT} = \beta_{21}\text{COMMIT} + \beta_{22}\text{MOTI} + \beta_{23}\text{SATIS} + \beta_{24}\text{STRU} + \beta_{25}\text{TECH} + \beta_{26}\text{GOAL} + \beta_{27}\text{RESO} + \beta_{28}\text{COMU} + \beta_{29}\text{LEAD} + \beta_{30}\text{CLIM} + \beta_{31}\text{CULT} \dots\dots\dots (6)$$

โดยที่ EFFECT	หมายถึง	ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
POLI	หมายถึง	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน [(GOAL + RESO + COMU + LEAD)/4]
STRU	หมายถึง	โครงสร้างองค์กร
TECH	หมายถึง	สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร
ENVIRON	หมายถึง	สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร [(CLIM + CULT)/2]
GOAL	หมายถึง	การกำหนดเป้าหมายขององค์กร
RESO	หมายถึง	การจัดหาและการใช้ทรัพยากร
COMU	หมายถึง	กระบวนการติดต่อสื่อสาร
LEAD	หมายถึง	ภาวะผู้นำองค์กร
CLIM	หมายถึง	บรรยากาศองค์กร
CULT	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร
MOTI	หมายถึง	แรงจูงใจในการทำงาน
SATIS	หมายถึง	ความพึงพอใจในงาน
COMMIT	หมายถึง	ความผูกพันต่อองค์กร
$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_{31}$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ถดถอยปรับมาตรฐาน

สมมติฐานในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดและแบบจำลองของการวิจัยมี 6 สมมติฐาน คือ

1. ลักษณะขององค์กรมีผลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน
2. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และลักษณะขององค์กรมีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร
3. ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
4. แรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรมีผลต่อความพึงพอใจในงาน
5. แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
6. ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรมีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบความคิดของการวิจัย โดยมีหัวข้อเรื่องที่ศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ
2. แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
3. ประวัติและกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
4. แผนยุทธศาสตร์ มาตรการ และโครงการในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 2548 - 2551

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

คำว่า “ประสิทธิผลขององค์การ” เป็นเป้าหมายของทุกองค์การโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินแสดงความสำเร็จขององค์การ ซึ่งนักวิชาการแทบทุกสาขาได้ให้ความสนใจศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบของประสิทธิผลขององค์การ ออกเป็นหลายแนวทางที่แตกต่างกันตามแนวคิดของแต่ละลักษณะสาขาที่ตนชำนาญทั้งนี้บ้างก็ให้ความหมายของการมีประสิทธิผลว่าเป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือความเป็นเลิศ (Excellence) อย่างไรก็ตาม จากผลสรุปของนักวิชาการทางด้านทฤษฎีองค์การที่ผ่านมามีพบว่า ยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่เป็นมาตรฐานได้ในเรื่องของความมีประสิทธิผลขององค์การทุกองค์การ แม้กระนั้นก็ตาม นักวิชาการทั้งหลายต่างยอมรับกันว่าประสิทธิผลขององค์การนั้น เป็นหลักของทฤษฎีองค์การทั้งหลาย ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวทำให้เห็นถึงความสอดคล้องตรงกันที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ต่อไปว่า ส่วนผสมของมิติของความมีประสิทธิผลใดมีความสำคัญต่อสถาบันนั้นมากที่สุด เพื่อองค์การหรือเพื่อสถาบันนั้นจะสามารถวิเคราะห์ในรายละเอียดและหาสาเหตุจุดอ่อนด้านประสิทธิผลของตนได้ต่อไป (Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1997 : 256 - 259)

อย่างไรก็ตามในด้านของรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่ามีนักทฤษฎีองค์การหลายท่านได้กล่าวถึงรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญ โดยจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลองค์การแบบรูปแบบเกณฑ์เดียว (Univariate effectiveness models) และ 2) การประเมินประสิทธิผลองค์การแบบรูปแบบพหุเกณฑ์ (Multivariate effectiveness models) (Seashore ; & Yuchman. 1967 : 377 – 395 ; Price. 1972 : 3 – 15 ; Campbell. 1977 : 13 – 55 ; Goodman ; & Pennings. 1977 ; Hannan ; & Freeman. 1977 : 106 - 131; Steers. 1977b; Robbins. 1990 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1997 : 256 - 259) โดยการประเมินประสิทธิผลองค์การในยุคต้นๆ นิยมใช้เกณฑ์เดียวซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับรูปแบบการประเมินโดยยึดจุดมุ่งหมายการพิจารณาประสิทธิผลองค์การจะ

พิจารณาจากเกณฑ์เดี่ยวเท่านั้น นักทฤษฎีองค์การเช่น แคมป์เบล (Campbell.1973 : 13 - 55) ได้สรุปแบบเกณฑ์การประเมินไว้ถึง 30 รายการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ซึ่งมีทั้งเกณฑ์ที่ใช้ได้ทั่วไปกับองค์การทุกประเภทและเกณฑ์เฉพาะที่ใช้ได้กับองค์การบางประเภท อย่างไรก็ตามรูปแบบเกณฑ์เดี่ยวของ แคมป์เบล (Campbell. 1977 : 13 - 55) ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การมากที่สุดได้แก่ 1) ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ 2) ผลผลิตภาพ 3) ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 4) กำไรหรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและ 5) อัตราการออกจากงาน เนื่องจากการใช้รูปแบบเกณฑ์เดี่ยวมีข้อจำกัดเรื่องความครอบคลุมว่าเกณฑ์เพียงเกณฑ์เดี่ยวไม่สามารถจะเป็นตัวแปรผลของการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมได้ นักทฤษฎีองค์การจึงได้นำรูปแบบพหุเกณฑ์มาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การการประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะหลังจะใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ที่เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันและเป็นองค์ประกอบของการประเมินผลการดำเนินงาน การใช้รูปแบบพหุเกณฑ์นี้เพื่อแก้ข้อจำกัดของรูปแบบเกณฑ์เดี่ยว ด้วยความพยายามที่จะวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การโดยการสร้างรูปแบบและมีสมมติฐานเพื่อนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และเป็นรูปแบบที่มีประโยชน์มากกว่าการใช้เกณฑ์เดี่ยว เพราะรูปแบบต่าง พยายามแสดงให้เห็นว่า เกณฑ์ต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสำหรับรูปแบบพหุเกณฑ์ที่ได้รับการกล่าวถึงและนำมาใช้ในการประเมินผลองค์การที่สำคัญๆ เช่น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การของ สเตียร์ (Steers. 1977b) โดยที่ สเตียร์ (1977b) ได้รวบรวมเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การของทฤษฎีองค์การตั้งแต่ยุคต้นๆ เช่น จอร์จเพอร์ลิส ; และเทเนนบูม (Georgopoulos ; & Tannenbaum. 1957 : 534 - 540) ไปจนถึง ไซต์ (Child. 1975 : 12 - 27) โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การเบื้องต้นมีทั้งสิ้น 17 รูปแบบแต่ละรูปแบบอาจจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับกรอบแนวความคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการท่านนั้นๆ ว่าได้นำแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การแนวทางใดเป็นเกณฑ์ในการประเมิน อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การแต่ละรูปแบบจะใช้เกณฑ์การประเมินประสิทธิผล 3-4 เกณฑ์ และบางรูปแบบอาจจะมีเกณฑ์บางเกณฑ์ซ้ำกันบ้าง ส่วนเกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การมากที่สุดได้แก่ เกณฑ์ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ความสามารถในการผลิต ความพึงพอใจในการทำงาน ความสามารถในการทำกำไร และการได้มาซึ่งทรัพยากร เป็นต้น

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการประเมินประสิทธิผลขององค์การ พบว่ามีนักวิชาการทางด้านทฤษฎีองค์การได้ใช้แนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ 1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย 2) แนวทางเชิงระบบ 3) แนวทางกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ 4) แนวทางแข่งขันคุณค่า และ 5) ประสิทธิภาพขององค์การโดยยึดแนวทางบูรณาการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The goal attainment approach) ในราวยุคต้นศตวรรษ 1930 นักทฤษฎีองค์การโดยส่วนใหญ่ให้คำจำกัดความของคำว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการประเมินประสิทธิผลขององค์การและจากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาค้นคว้าพบว่ามีนักวิชาการที่ศึกษา

การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยยึดแนวทางการบรรลุเป้าหมายเป็นสำคัญ ได้แก่ แพร์โรว์, เอทโซนิ, แคมป์เบล, กรูเบอร์, มิคอริช ; และบาวเดรียน เดนิสัน, รอปบินส์ (Perrow. 1961 : 854 – 866 ; Etzioni. 1964 : 275 – 258 ; Campbell. 1977 : 13 - 55 ; Seashore. 1983 : 25 - 33 ; Gruber. 1986 : 1 – 24 ; Milkorich ; & Boundrean. 1988 : 55 - 85 ; Denison. 1990 : 55 – 85 ; Robbins. 1990 : 29 - 87) นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของประสิทธิผลขององค์การคือความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่เป้าหมายขององค์การอาจมีเพียงเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็เป็นได้ การพิจารณาว่าองค์การได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใด จะพิจารณาจากประสิทธิผลซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง (Ends) มากกว่าเป็นวิธีการ (Means)

การมองประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากจุดหมายปลายทางเป็นสำคัญ ประสิทธิผลขององค์การจะรวมถึงการรักษาสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การหากสมาชิกในองค์การมีความเป็นอยู่ที่ดีองค์การนั้นก็จะมีประสิทธิผล นอกจากนี้ประสิทธิผลขององค์การหมายถึงระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์การกับระดับผลผลิตที่เกิดจากองค์การ โดยการประเมินว่าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับใด (Hannan ; & Freeman. 1977 : 409 - 412 ; Daft ; & Steers. 1986 : 416 - 419) งานวิจัยของนักวิชาการที่ได้ใช้วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยยึดแนวทางการบรรลุเป้าหมายได้แก่ งานวิจัยของ เซทตี (Shetty. 1979 : 71 - 79) โดยได้ทำการศึกษาระดับขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 82 บริษัท สิ่งที่น่าสนใจในงานวิจัยนี้ก็คือ บริษัทส่วนใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจไว้หลายเป้าหมายในเวลาเดียวกัน และเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดประกอบด้วยความสามารถในการทำกำไร อัตราการเจริญเติบโต และส่วนแบ่งทางการตลาด ตามลำดับ ส่วนเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระดับรองลงมาได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการของพนักงาน และคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ตามลำดับ ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของไพรัช (Price. 1968 : 3 - 15) ที่ว่า ประสิทธิผลขององค์การคือ ระดับของการบรรลุเป้าหมายหลายประการขององค์การที่ได้กำหนดไว้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายจะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) องค์การจะต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องการกระทำให้สำเร็จ 2) เป้าหมายจะต้องสามารถระบุออกมาได้อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย 3) เป้าหมายจะต้องมีจำนวนไม่มากไปกว่าที่จะจัดการได้ 4) เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่างๆ และ 5) เป้าหมายจะต้องได้รับการประเมินผลความก้าวหน้าอยู่เสมอ

2. แนวทางเชิงระบบ (The system approach) นักทฤษฎีองค์การในยุคแรกๆ ที่ทำการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายต่างพบปัญหาของการใช้แนวทางที่ยึดเป้าหมายเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ดังนั้นต่อมาจึงได้มีความพยายามพัฒนาแนวทางใหม่ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาถึง 1) ความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ

2) ความสามารถขององค์กรที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ประสิทธิภาพขององค์กรที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ใดๆ มีความเป็นไปได้ (Steers. 1985 : 189 - 250) นักทฤษฎีองค์กรที่วิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้มองว่า การประเมินประสิทธิผลองค์กรควรพิจารณาครอบคลุมทั้งระบบตั้งแต่ต้นจนจบ โดยจะยึดถือวิธีการหรือมาตรการต่างๆ (Means) ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายมากกว่าที่จะยึดถือผลสำเร็จขั้นสุดท้าย (Ends) เป็นสำคัญ ดังนั้น การศึกษาตามแนวทางเชิงระบบนี้มีได้ละเอียดเป้าหมายขององค์กร หากแต่พิจารณาเป้าหมายในฐานะเป็นองค์ประกอบย่อยหนึ่งเท่านั้น (Robbins. 1990) เพราะประสิทธิผลองค์กรต้องพิจารณาทั้งเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความหมายของประสิทธิผลขององค์กรในแนวทางเชิงระบบหมายถึงระดับความสามารถขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร นำเข้าและวิธีการนำเข้าสู่กระบวนการผลิต เพื่อแปรสภาพเป็นผลผลิตหรือบริการ รวมถึงการธำรงรักษาเสถียรภาพ และความสมดุลของระบบย่อยภายในองค์กร การให้ความสำคัญมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Georgopoulos ; & Tannenbaum. 1957 : 534 – 540 ; Argyris. 1964 : 149 - 186 ; Gordon ; & Helen. 1964 : 225 - 238 ; Lawrence ; & Lorsch. 1967 : 335 - 339 ; Likert. 1967 ; Seashor ; & Yuchtman. 1967 : 377 - 395 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1973 : 255 - 267 ; Steers. 1977b)

สำหรับการประเมินผลตามแนวทางนี้ จะต้องทำการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากการนำกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมาใช้ว่า บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเอกชนตามแนวทางนี้ เช่น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการหมุนเวียนของสินค้า ปริมาณการขาย และการเปลี่ยนแปลงของเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น ซึ่งเป็นการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารองค์กรจะนำผลการดำเนินงานที่ออกไปเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ (ความต้องการ) ผู้บริหารต้องทำการทบทวนวิธีการดำเนินงานของระบบย่อยบางระบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรต้องการ และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางเชิงระบบ จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ผลภายใต้ข้อสมมุติฐานต่างๆ ดังนี้คือ 1) องค์กรระบบเปิด ที่จะต้องมีปฏิริยาต่อกันอยู่ตลอดเวลาทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยที่สภาพแวดล้อมเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์กรจะมีประสิทธิผลได้จำเป็นต้องตื่นตัว และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม 2) องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์กันและมีปฏิริยาต่อกัน ถ้าส่วนประกอบย่อยส่วนใดส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผล ก็จะส่งผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำไปด้วย และ 3) ประสิทธิภาพองค์กรประเมินจากระดับความอยู่รอดขององค์กร โดยมีทรัพยากรนำเข้าอย่างเพียงพอ

3. แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (The strategic stakeholder approach) การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้ เป็นการให้ความสำคัญเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งมีวิธีการประเมินผลเหมือนกับแนวทางเชิงระบบ เพราะทั้งสองแนวทางต่างพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน แต่มีข้อแตกต่างกันที่ว่า แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องจะมีขอบเขตจำกัดและแคบกว่า โดยจะไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมด แต่สนใจติดตามเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเท่านั้น (Robbins. 1990) ดังนั้น ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มต่างๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม และในเวลาเดียวกันองค์กรจะอยู่รอดต่อไปได้ก็โดยอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ เหล่านี้โดยตรง (Freeman. 1984 : 329 – 333 ; 1994 : 385 - 444, 1999 : 409 – 412 ; Donaldson ; & Preston. 1995 : 65 - 99 ; Harrison ; & St.John. 1996 : 45 - 59 ; Dickson ; & Weaver. 1997 : 404 - 425 ; Phillips. 1997 : 51 - 66 ; Kraatz. 1998 : 621 - 643 ; Ogden ; & Watson. 1999 : 445 - 449) เช่นเดียวกับ เบเดียน, แซมมูโท, ฟรีแมน และดัฟท์ (Bedian ; & Zammuto. 1991 : 124 - 334 ; Freeman. 1994 : 409 - 412 ; Daft. 2000 : 95 – 105) ได้ให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่ากลุ่มผู้เกี่ยวข้องหมายถึง กลุ่มของบุคคลต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กรซึ่งกลุ่มผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายในองค์กรและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยที่กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้นสามารถจำแนกเป็นกลุ่มสำคัญๆ ได้ 7 กลุ่ม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มต่างมีเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกันไป กล่าวคือ 1) เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น จะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นได้รับอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน หรือเงินปันผลตามที่ต้องการ 2) พนักงานจะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรมีระบบการบริหารที่ดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ รวมถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน 3) ลูกค้าจะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงานเมื่อลูกค้าได้รับบริการที่ดีหรือสินค้าที่มีคุณภาพ ด้วยระดับราคาที่เหมาะสมตามที่ตั้งใจ รวมถึงความมีธรรมาภิบาลของพนักงาน 4) ผู้ให้สินเชื่อจะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรสามารถชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตรงตามเวลาที่กำหนด 5) ผู้ขายปัจจัยการผลิต จะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรสามารถชำระค่าวัตถุดิบได้ตรงเวลา 6) ท้องถิ่นหรือชุมชนที่องค์กรไปตั้งอยู่ จะประเมินองค์กรว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรมีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจการของชุมชน และ 7) หน่วยงานรัฐบาล จะประเมินว่าองค์กรมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ หรือสามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล

ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์นี้ จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้ผลภายใต้ข้อสมมุติฐานต่างๆ ได้แก่ 1) ความสามารถขององค์กรในการที่จะพิจารณาให้ทราบถึงกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรได้อย่าง

ถูกต้องตรงตามลำดับความสำคัญและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเหล่านั้น ได้ตรงตามความเป็นจริงที่สุด 2) ความสามารถขององค์กรในการจัดรวมกลุ่มความคาดหวังที่ตรงกัน เข้าไว้ด้วยกัน และแยกแยะความคาดหวังที่เข้ากันไม่ได้ออกไปจากกัน จากนั้นก็ทำการถ่วงน้ำหนัก เพื่อจัดลำดับก่อนหลังให้เข้ากับเป้าหมายต่าง ๆ ที่จะต้องตอบสนอง และ 3) ประสิทธิภาพขององค์กรจะ ประเมินจากความสามารถขององค์กรในการตอบสนอง เป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้ที่จัดขึ้นได้ดีเพียงใด

4. แนวทางการแข่งขันคุณค่า (The competing-value approach) แนวทางการแข่งขันคุณค่าเป็นกรอบแนวคิดบูรณาการในการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กร โดยควินน์ ; และโรเบิร์ต (Quinn ; & Rohrbaugh. 1983 : 363 - 377) ได้ร่วมกันพัฒนาวิธีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรแนวทางนี้ ขึ้นในปี 1983 จากการบูรณาการสามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นไว้ด้วยกัน โดยมีข้อสมมติฐานของแนวทางนี้คือ ประสิทธิภาพขององค์กรมีความเป็นอัตนัย ซึ่งขึ้นอยู่กับ ค่านิยม ความชอบ และความสนใจของผู้ประเมิน ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวทางนี้จึงนำ เกณฑ์หลายเกณฑ์มาใช้ในการประเมิน และไม่สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรว่าเกณฑ์ใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคนและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายที่ต้องการแตกต่างกัน

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถจำแนกเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามความต้องการของแต่ละฝ่าย ได้แก่ 1) ถ้าผู้ประเมินเป็นนักวิเคราะห์การเงิน อาจให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการทำกำไรสูงสุด 2) ถ้าผู้ประเมินเป็นนักการตลาด อาจให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพขององค์กร คือ การเป็นผู้นำทางการตลาดของสินค้าหรือบริการชนิดนั้นๆ โดยสามารถมีส่วนแบ่งทางการตลาดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) ถ้าผู้ประเมินเป็นฝ่ายบุคคล อาจให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมที่องค์กรต้องการ และไม่มีกรณีการหยุดงานประท้วง และ 4) ถ้าผู้ประเมินเป็นฝ่ายวิจัยและพัฒนา อาจให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เป็นต้น ซึ่งการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวทางนี้จะใช้เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์มาใช้ประเมิน ทำให้เกิดความถ่วงดุลผลประโยชน์ที่ขัดแย้งที่มีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กรโดยตรง

5. แนวทางบูรณาการ (The integrated model) แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยเฉพาะ ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรควรนำ แนวทางการประเมินประสิทธิภาพหลายแนวทางมาพิจารณาร่วมกัน ที่สำคัญๆ ประกอบด้วย แนวทางการบรรลุเป้าหมาย แนวทางเชิงระบบ และแนวทางเชิงกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรไม่อาจจะหลีกเลี่ยงเชิงพิจารณาในเรื่องของเป้าหมาย การจัดหาทรัพยากร กระบวนการภายในองค์กร และกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรโดยการพิจารณาจากแนวทางประเมินประสิทธิภาพหลายแนวทางนี้ ทำให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำมาถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น ฮอย ; และมิสเกล (Hoy ; & Miskel. 1991 : 384 - 397) ได้ร่วมกันพัฒนาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางนี้จะเน้นการประเมินผลการดำเนินงานองค์การ 3 ประการ ได้แก่ 1) พหุเกณฑ์ (Multiple criteria) กล่าวคือ การประเมินประสิทธิผลองค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทุกมิติขององค์การ จึงจำเป็นต้องใช้เกณฑ์การประเมินหลายมิติ เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์การได้ครอบคลุม 2) มิติด้านเวลา (Time dimension) กล่าวคือ การประเมินประสิทธิผลองค์การ สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินจะเกี่ยวข้องกับเวลา ซึ่งจะเปลี่ยนไปตามลักษณะของวงจรชีวิตขององค์การ และ 3) กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์ (Strategic stakeholders) กล่าวคือ เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเป็นความสนใจของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดขององค์การ

อย่างไรก็ตาม การนำรูปแบบทั้ง 5 ของการประเมินประสิทธิผลองค์การไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความรู้จักระยะขององค์การนั้นๆ ว่าอยู่ในระยะใดในวัฏจักรหรือวงจรชีวิตขององค์การ ดังนั้นการมีการวิวัฒนาการขององค์การจึงส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ นักวิชาการด้านพฤติกรรมองค์การจึงพิจารณาและจำแนกแบ่งองค์การออกเป็นระยะ (Stage) ตามช่วงลักษณะขององค์การแต่ละช่วง ลักษณะขององค์การในแต่ละระยะจะใช้เป็นแนวกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลได้ ทำให้มีการจัดการบริหารได้สอดคล้องกับสภาพลักษณะความต้องการและปัญหาขององค์การในขณะนั้นส่งผลให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น (Robbins. 1990 : 256 - 259) ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมและโครงสร้างขององค์การในระยะหนึ่งจะไม่เหมือนกันในระยะต่อไป วงจรชีวิตขององค์การจึงสามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลและ ความสำเร็จขององค์การในแต่ละระยะของการพัฒนาได้ (Kreitner ; & Kinicki. 1989)

นักวิชาการดังเช่น 롭บิน (Robbins. 1990 : 256 - 259) ได้พัฒนาแนวคิดวงจรชีวิตขององค์การมาใช้กับประสิทธิผลองค์การทั้งนี้ 롭บิน (Robbins.1990) ได้พัฒนาแนวคิดจากผลงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การของ ควินน์ ; และโรเบิร์ต (Quinn ; & Rohrbaugh. 1983 : 363 - 377) และคาเมรอน ; และเวทเทน (Cameron ; & Whetten. 1983 : 25-55) โดย 롭บิน ได้แบ่งวงจรชีวิตขององค์การออกเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเริ่มกิจการ (Entrepreneurial stage) ในระยะแรกองค์การเริ่มต้นประกอบการ ทั้งนี้เป้าหมายและทิศทางขององค์การในช่วงแรกยังไม่สมบูรณ์ ดังนั้น ภายในองค์การต้องการความคิดสร้างสรรค์สูง การได้มาและรักษาสภาพที่แน่นอนของทรัพยากรเพื่อพัฒนาในขั้นต่อไป ลักษณะสำคัญขององค์การในระยะนี้ คือ นวัตกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการจัดสรรทรัพยากร การได้รับการสนับสนุนจากภายนอกองค์การในระยะนี้จึงต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ดีต่อเงื่อนไขและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมและจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การได้คือ รูปแบบระบบเปิด (Open-systems model)

2. ระยะการรวบรวมเป็นปึกแผ่น (Collectivity stage) ระยะนี้ต่อเนื่องจากในระยะแรกในด้านนวัตกรรม เมื่อองค์การขยายตัวเติบโตใหญ่ขึ้น มีการเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ในระยะนี้ภารกิจขององค์การมีความชัดเจน การติดต่อสื่อสารและโครงสร้างขององค์การจำเป็นต้องมีลักษณะไม่เป็นทางการ สมาชิกทำงานอยู่ในองค์การระยะยาว และแสดงความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องรวมสมาชิกและหน่วยต่างๆ ในองค์การสร้างความรู้สึกและบรรยากาศของความเป็นครอบครัวร่วมกันภายในองค์การ และพัฒนาให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์การสูงขึ้น จึงต้องการรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การแบบที่เน้นคนและความสัมพันธ์ คือ รูปแบบพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ (Human-relations model)

3. ระยะการกำหนดแบบแผนกฎเกณฑ์และการควบคุม (Formalization and control stage) ระยะนี้โครงสร้างขององค์การมีความแน่นอน องค์การเติบโตเต็มที่ มีการกำหนดกฎวิธีในการปฏิบัติที่เป็นทางการมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความมั่นคง ความสำคัญของนวัตกรรมจะลดลง ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์การจะแสดงบทบาทมากขึ้น การตัดสินใจในองค์การเป็นแบบอนุรักษนิยม เน้นความคงอยู่ขององค์การเหนือกว่าตัวบุคคล บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกำหนดชัดเจน สมาชิกใฝ่ไม่เข้มงวดในการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุให้ออกจากงานได้ ในระยะนี้จึงเป็นการทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพและมีความเป็นระเบียบ องค์การเริ่มมีวุฒิภาวะ เน้นที่เสถียรภาพและความสามารถในการผลิตตามเป้าหมาย ดังนั้นรูปแบบที่เหมาะสมจึงเป็นแบบที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงาน (Internal-process model) และการมุ่งเป้าหมายผลงาน (rational-goal model)

4. ระยะการปรับเปลี่ยนพัฒนาโครงสร้าง (Elaboration of structure stage) ในระยะนี้้องค์การจะมีผลผลิตและบริการที่หลากหลาย มีการค้นหาแนวทางสำหรับผลผลิตใหม่และโอกาสในความก้าวหน้า โครงสร้างขององค์การจะมีความสลับซับซ้อนและละเอียดถี่ถ้วน ลักษณะการตัดสินใจจะเป็นแบบกระจายอำนาจหรือปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสภาวะใหม่ๆ ดังนั้นระยะนี้จึงเน้นการควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้เกี่ยวข้องจะให้ความสำคัญในเรื่องการยืดหยุ่นขององค์การ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ รูปแบบในการประเมินประสิทธิผลที่เหมาะสมจึงควรเป็นรูปแบบระบบเปิด (Open-system model)

5. ระยะการเสื่อมถอย (Decline stage) ในระยะนี้ความต้องการในด้านผลผลิตและบริการลดน้อยลง พนักงานลาออกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีทักษะ เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ การบริหารเป็นการค้นหาวิธีที่จะขยายตลาดและโอกาสใหม่ ๆ ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับจากการเสื่อมถอย การตัดสินใจเป็นลักษณะของการรวมอำนาจ องค์การในระยะนี้มีแนวโน้มคล้ายกับเมื่อองค์การเริ่มต้นใหม่ๆ จึงต้องตระหนักถึงความสามารถขององค์การในเรื่องนวัตกรรมและการจัดหาทรัพยากร ดังนั้น ในการประเมินประสิทธิผลองค์การในระยะนี้ควรใช้รูปแบบระบบเปิด (Open-system model) เป็นแนวทาง

ระยะของวงจรชีวิตขององค์การดังกล่าว รอบบิณ ได้นำมาใช้เป็นแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางการแข่งขันคุณค่า (The competing-values approach) คุณค่าใดจะได้รับการเลือกเป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับว่าองค์การอยู่ในระยะใดของวงจรชีวิตขององค์การ

สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ แนวทางการพิจารณาเพื่อจะเลือกใช้วิธีการได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาให้ชัดเจนถูกต้องก่อนว่า องค์การนั้น ๆ กำลังอยู่ในขั้นตอนใดของวงจรชีวิตขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตัดสินใจใช้มาตรการที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องไปได้อีก โดยสามารถสรุปไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 คุณค่าหรือการมุ่งเน้น และมาตรการการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การ

รูปแบบการบริหาร	การมุ่งเน้น	มาตรการเสริมสร้างประสิทธิผล	
		ระยะสั้น	ระยะยาว
มนุษย์สัมพันธ์	คนและความคล่องตัว	เสริมสร้างความสามารถและอื่น ๆ	การเพิ่มคุณค่าและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ระบบเปิด	ความคล่องตัวและองค์การ	เสริมสร้างให้เกิดความคล่องตัวและตื่นตัว	การเติบโต การจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนจากภายนอก
เป้าหมายผลงาน	องค์การและการควบคุม	การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผล	การเพิ่มผลผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพ
กระบวนการทำงาน	การควบคุมและคน	การบริหารข้อมูลและจัดความร่วมมือ	ความมั่นคง มีระเบียบและมีคุณภาพ

ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. หน้า 335.

ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดของการมุ่งเน้นก็คือ ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรการการวัดประสิทธิผลหลาย ๆ ตัวเกณฑ์ และช่วยให้มีการถ่วงดุลผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ซึ่งมีผลต่อการเสริมสร้างประสิทธิผลให้กับองค์การโดยตรง นอกจากนี้ การที่สามารถลดเกณฑ์การวัดประสิทธิผลลงจากจำนวนมากมายหลายสิบตัวเกณฑ์ โดยลดลงมาเหลือเพียงสี่รูปแบบย่อมนจะช่วยให้เกิดความสะดวกแก่ผู้บริหารที่จะสามารถมองเห็นตัวเกณฑ์หรือมาตรการการวัดที่เหมาะสมกับกลุ่มต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีนี้ยังเปิดโอกาสให้มีการปรับการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาวะของกิจกรรมที่กำลังเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่ซึ่งเคลื่อนไปตามวัฏจักรวงจรชีวิตขององค์การอีกด้วย

แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การดำเนินการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องไว้ทั้งหมด 7 กลุ่มตัวแปร ซึ่งผู้วิจัยได้จากการศึกษาเชิงบูรณาการจากรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร และการนำแบบจำลองการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ สเตียร์ (Steers. 1977b) มาประยุกต์ใช้ โดยทางด้านกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์กร 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร 4) แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร 5) ความพึงพอใจในงาน และ 6) ความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร ส่วนทางด้านตัวแปรเกณฑ์ คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยผู้วิจัยได้นำแนวทางการประเมินประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตามแนวทางการบรรลุเป้าหมาย มาใช้ในการประเมินประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอตัวแปรกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง กระบวนการของการกำหนดความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลและทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร โดยแสดงออกมาในรูปแบบแผนภูมิองค์กรว่า ใครจะต้องทำงานอะไร และรายงานให้แก่ใคร ซึ่งทำให้เกิดการประสานงานระหว่างบุคลากรในองค์กร และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างองค์กรจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร (Steers. 1977b ; Ranson, Hinings ; & Greenwood. 1980 : 1 -1 7 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 225 – 316 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 215 – 246 ; Robbins. 1996 : 258 - 335)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรดังเช่น ฮิวจ์, ไอเคน, สเตียร์, โควิน ; และสเลวิน, ดัมมันเพอร์, และดีพท์, เจอร์เมน, ฮอล, เรนนี่, คอพทรอส, วอนเดอร์แรมส์ ; และพัสวาน, ดันท์ ; และลัมกิน (Hage ; & Aiken. 1970 : 335 – 339 ; Steers. 1977b ; Covin ; & Slevin. 1991 : 7 – 25 ; Damanpur. 199 : 555 – 590 ; Daft. 1992, 1995 ; Germain. 1996 : 117 – 127 ; Hall. 1996 : 141 – 158 ; Rainey. 1997 : 225 – 229 ; Koufteror ; & Vonderembse. 1998 : 2863 - 2873 ; & Paswan, Dant ; & Lumpkin. 1998 : 125 - 140) พบว่าส่วนประกอบของโครงสร้างองค์กรที่สำคัญๆ ประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจ (Decentralization) 2) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) 3) ความเป็นทางการ (Formalization) และ 4) การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม (Span of control) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 การกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่างของสายการบังคับบัญชาขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานระดับต่างๆ ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการได้มีโอกาสเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง (Steers. 1977b ; Przeszelski. 1987 : 23 – 28 ; Daft. 1992 : 82 – 89 ; & Schermerhon, Hunt ; & Osborn. 2000 : 121 - 129) นอกจากนี้ Steers (1977b) ยังได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือ องค์กรยิ่งมีการกระจายอำนาจมากเท่าไร พนักงานในองค์กรก็ยิ่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในเรื่องของงานที่รับผิดชอบ รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตขององค์กร และในที่สุดจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังมาซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร (Carpenter. 1971 : 460 – 465 ; Negandhi ; & Reimann. 1973 : 203 - 214) ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงในการบริหารงาน และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์กร (Lawrence ; & Lorsch. 1967 : 265 – 269 ; Sapolsky. 1967 : 487 - 510) จากการทำวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารระดับกลางต่อการปฏิบัติงานขององค์กร โดย วูลดริจ ; และฟลอยด์ (Wooldridge ; & Floyd. 1990 : 231 – 241 ; Floyd ; & Wooldridge. 1992 : 153 - 167, 1997 : 465 - 483) พบว่าการกระจายอำนาจมีผลต่อคุณภาพในการตัดสินใจการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เช่น ผลประกอบการทางการเงินโดยรวม อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ และอัตราการเจริญเติบโต เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการจัดองค์กรแบบการกระจายอำนาจ มีผลทำให้พนักงานในระดับต่ำกว่าขององค์กร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นตามสายการบังคับบัญชา อันก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางด้านบุคคลที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การที่พนักงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น จะก่อให้เกิดการกระตือรือร้นในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Steers. 1977b) นอกจากนี้การกระจายอำนาจก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอีกหลายประการ กล่าวคือ ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น ปัญหาการบริการในระดับรองๆ ลงมาสามารถแก้ไขได้ทันที ผู้บริหารที่ระดับต่ำกว่ามีโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ ในทำนองเดียวกันการกระจายอำนาจสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับบริหารระดับรองลงมาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ใช่คอยแต่รับคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลามากขึ้นในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 212 - 215)

1.1.2 การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง หมายถึง โครงสร้างการจัดการซึ่งมีการออกแบบขององค์กร โดยถือเกณฑ์ตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเกณฑ์ตามหน้าที่โดยจะแยกแผนงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ของพนักงานหรือความชำนาญการแบ่งงานกันตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารองค์กรแบ่งงานโดยอาศัยความ

ถนัดของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร (Rue ; & Byars. 2000 : 141 - 149) หรือเป็นการจัดกลุ่มบุคคลตามทักษะ ความรู้ และผลผลิตของงาน (Schermerhorn, Hunt ; & Osborn. 2000 : 160-169)

การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง เป็นการแบ่งงานภายในองค์กร โดยพิจารณาถึงระดับของกิจกรรมงานที่ถูกจัดสรรแยกออกเป็นส่วนย่อยตามความสามารถและความถนัดเฉพาะอย่าง พนักงานขององค์กรจะทำงานตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีภาระงานที่อยู่ในวงแคบตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ถ้าหากแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะอย่างมีไม่มากนักในองค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานขององค์กรนั้นต้องปฏิบัติงานที่มีขอบเขตของกิจกรรมงานกว้างกว่า (Daft. 1992 : 82 – 89 ; Robbins. 1996 : 169 - 210) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างนี้ กิจกรรมงานทั้งหมดจะถูกจัดแบ่งเป็นงานย่อยๆ โดยที่งานย่อยแต่ละงานจะถูกมอบหมายไปยังพนักงานแต่ละคนที่มีความชำนาญในงานเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน ดังนั้น พนักงานแต่ละคนจะทำงานเฉพาะด้านเท่านั้น แทนที่จะทำกิจกรรมงานทั้งหมด (Robbins. 1996 : 169 - 210)

นักทฤษฎีองค์กรได้กล่าวเกี่ยวกับเกณฑ์ในการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างว่า สามารถจัดแบ่งได้หลายวิธีที่สำคัญๆ เช่น การจัดแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ ตามหน้าที่ของงานในแต่ละองค์กร รวมถึงการจัดสรรจำนวนบุคลากรในแต่ละแผนกตามความเหมาะสม (Hall. 1972 : 217 - 229) หรือการจัดแบ่งตามตำแหน่งหน้าที่งานต่างๆ ตามหน่วยงานย่อยๆ ต่างๆ ในแต่ละองค์กร (Blau ; & Schoenherr. 1971 : 414) และการจัดแบ่งตามจำนวนกลุ่มของงาน ซึ่งมีทักษะความพยายาม และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกันภายในองค์กรต่างๆ (Hage ; & Aiken. 1967 : 179 - 191) อย่างไรก็ตาม การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่างสามารถช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้ พนักงานจะมีความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะงานที่รับผิดชอบ ดังนั้น พนักงานสามารถใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร และสามารถบรรลุเป้าหมายกิจกรรมของงานที่ได้กำหนดไว้

ผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กร พบว่า องค์กรที่มีการออกแบบของค์การโดยยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง จะมีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงงานต่อหน่วยลดลง (Blau, Heydebrand ; & Stauffer. 1996 : 179 - 191) ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ (Carroll. 1967 : 531 – 534 ; Hage ; & Aiken. 1970 : 211 - 219) ดังนั้น การออกแบบของค์การตามแนวทางนี้ สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตภาพเนื่องจากการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่างช่วยลดเวลาของการฝึกอบรมลง เพราะงานที่เฉพาะอย่างมากขึ้น พนักงานสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่างานที่แตกต่างกันหลายอย่าง และในที่สุดจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Steers. 1977b)

1.1.3 ความเป็นทางการ หมายถึง ขนาดความมากมายขององค์กรใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎเกณฑ์และวางระเบียบแบบแผนต่างๆ ขึ้น เพื่อใช้ในการกำกับ

พฤติกรรมของพนักงานให้พึงต้องปฏิบัติภายใต้กรอบระเบียบที่วางไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดมาตรฐานของการทำงาน (Scott. 1987 : [online] ; Robbins. 1990 : 256 – 259 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 141-149 ; Martinez ; & Jarill. 1991 : 429 - 441) หรือความเป็นทางการเกี่ยวข้องกับภารกิจหรือการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในการตัดสินใจ ถ้าองค์กรมีความเป็นทางการมาก ทำให้พนักงานใช้การพินิจพิเคราะห์ต่ำต่อความคิดในการปฏิบัติงานว่า กิจกรรมงานใดต้องทำให้สำเร็จ และต้องดำเนินการให้สำเร็จเมื่อใด รวมทั้งควรดำเนินการอย่างไร (Hall. 1996 : 269 - 288 ; Robbins. 1996 : 196 - 210) หรือเอกสารที่เขียนขึ้นเพื่อกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเอกสารดังกล่าวรวมความถึงระเบียบแบบแผน คำบรรยายลักษณะงานข้อบังคับ และนโยบายขององค์กร ซึ่งจะบรรยายถึงพฤติกรรมและกิจกรรมงานต่างๆ ที่พนักงานพึงกระทำ (Daft. 1992 : 82 – 89 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 - 269)

องค์กรที่มีการกำหนดกฎเกณฑ์และวางระเบียบแบบแผนต่างๆ มากขึ้นในการกำกับพฤติกรรมของพนักงาน ความเป็นทางการของโครงสร้างองค์กรยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ ผู้บริหารจะบริหารงานตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับขององค์กรทำให้พนักงานไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่ยืดหยุ่น และปรับตัวได้ยาก (Steers. 1977b) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า องค์กรที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบความเป็นทางการต่ำอาจส่งผลทำให้ผลผลิตขององค์กรนั้นสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้าม องค์กรอาจมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการมากกว่าภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง (Burns ; & Stalker. 1961 : 269 – 290 ; Lawrence. 1967 : 412 - 414)

นักทฤษฎีองค์กรส่วนใหญ่ได้ทำการศึกษาวิจัยการจัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความเป็นทางการมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์กรยิ่งมีความซับซ้อนในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารและพนักงานขององค์กรจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้มากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องการตัดสินใจที่ฉับไวและรวดเร็ว ในทางกลับกัน ถ้าองค์กรมีระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ มากเกินไป ก็จะเป็นอุปสรรคก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวทำให้ไม่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้ยาก จึงเป็นการยากที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Aiken ; & Hege. 1966 : 497 – 507 ; Hage ; & Aiken. 1967 : 179 – 191 ; Terreberry. 1968 : 590 - 613)

1.1.4 การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม หมายถึง จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ซึ่งทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Robbins. 1990 : 256 – 259 ; Rue ; & Byars. 2000 : 441 - 451) หรือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้จัดการแต่ละคน (Steers. 1977b ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 - 269) ถ้าองค์กรมีการจัดขนาดของการควบคุมแบบกว้าง ผู้บังคับบัญชาจะมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลมาก ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรมีการจัดขนาดของการควบคุมแบบแคบ

ผู้จัดการจะมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลน้อย เมื่อปัจจัยทุกอย่างคงที่ ถ้าหากขนาดของการควบคุมมีลักษณะที่กว้างมากขึ้น ส่งผลทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรสูงขึ้นด้วย (Robbins. 1990 : 256 – 259 ; 1996 : 169 - 210)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดแบ่งขนาดของการควบคุม พบว่านักทฤษฎีองค์การสมัยเก่าพอใจกับขนาดของการควบคุมที่แคบ โดยทั่วไปผู้จัดการมีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มากกว่าหกคน เพื่อที่จะรักษาการควบคุมอย่างใกล้ชิดและเชื่อว่าเป็นขนาดของการควบคุมที่ดีที่สุด ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพผลสูงสุด เมื่อขนาดของการควบคุมมีลักษณะที่แคบ การจัดลำดับชั้นขององค์กรมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าขนาดของการควบคุมมีลักษณะที่กว้าง การจัดลำดับชั้นขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่สั้นขึ้น (Daft. 1992 : 82 - 89) ส่วนแนวโน้มในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมที่มีลักษณะแบบกว้าง เช่น เงินเนอรัลอิเล็กทริก โตโยต้า ฟอร์ด ไอบีเอ็ม และห้างสรรพสินค้าเชียร์ เป็นต้น ซึ่งขนาดของการควบคุมแบบกว้างนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้แก่องค์กร กล่าวคือพนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น การเร่งการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้น การเพิ่มขึ้นของยอดขาย และการบรรลุการทำกำไร (McClerahen. 1989 : [online] ; & Brandt. 1994 : 31)

นอกจากนั้น นักทฤษฎีองค์การพยายามหาข้อสรุปว่า ขนาดของการควบคุมแบบแคบหรือขนาดของการควบคุมแบบกว้างที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่า จากการศึกษางานวิจัยของนักทฤษฎีองค์การหลายท่านที่สำคัญๆ เช่น สเตียร์, แมคเคลเฮน, 롭บินส์, บรันท์ ; และกิบสัน, อิวายเซวิช ; และดอนเนลลี (Steers. 1977b ; McClerahen. 1989 : [online] ; Robbins. 1990 : 256 - 259, 1996 : 169 – 210 ; Brandt. 1994 : 31 และ Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 - 269) พบว่า ขนาดของการควบคุมแบบแคบที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนห้าถึงหกคนต่อผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน ซึ่งมีผลทำการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างใกล้ชิดนั้น มีข้อเสียที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ 1) การเพิ่มค่าใช้จ่ายในการบริหาร เนื่องจากการเพิ่มระดับชั้นของการบังคับบัญชา 2) การติดต่อสื่อสารจะมีความซับซ้อนยิ่งขึ้นและการตัดสินใจจะช้าลง เนื่องจากระดับการบริหารหลายระดับ และ 3)การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างใกล้ชิดมาก ซึ่งมีผลทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ส่วนการที่องค์กรมีขนาดของการควบคุมแบบกว้าง มีข้อดีที่สำคัญๆ 5 ประการ คือ 1) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารและต้นทุน เนื่องจากระดับของการบังคับบัญชาน้อยลง 2) ช่วยเร่งการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้น 3) เพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน 4) ความใกล้ชิดกับลูกค้ามีเพิ่มมากขึ้น และ 5) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่พนักงานมีมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของการสร้างมาตรฐานโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานโครงสร้างองค์กร และพบว่า มาตรฐานโครงสร้างองค์กรในยุคอุตสาหกรรมและภายหลังยุคอุตสาหกรรมโดยสามารถจัดแบ่ง มาตรฐานโครงสร้างองค์กรได้ 2 รูปแบบได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กรแบบจักรกล (mechanistic / inorganic structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะไม่ยืดหยุ่น และ 2) โครงสร้างองค์กรที่มีชีวิต (organic structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีความเป็น

อิสระและมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Lawrence ; & Lorsch. 1967 : 156 – 161 ; Nemetz ; & Fry. 1988 : 627 – 638 ; Parthasarthy ; & Sethi. 1992 : 86 – 111 ; Zammuto ; & O'Connor. 1992 : 701 - 728 ; & Daft. 1995 : 66 - 75) นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่ามึนักทฤษฎีองค์การที่สำคัญหลายท่าน กล่าวว่าการจัดโครงสร้างองค์การบางส่วนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะองค์การแบบการรวมอำนาจ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นทางการ กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้พนักงานระดับล่างนำไปปฏิบัติ (Lawrence ; & Lorsch. 1967 : 151 – 161 ; Duncan. 1972 : 313 – 327 ; Bourgeois, McAllister ; & Mitchell. 1978 : 508 – 514 ; Hrebiniak ; & Snow. 1980 : 750 - 759) อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้าม ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก โครงสร้างองค์การส่วนใหญ่จะมีลักษณะองค์การแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Ruekert, Walker ; & Roering. 1985 : 13 - 25) ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นทางการ กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ น้อย (Jaworski. 1988 : 23 - 29) และการจัดองค์การในแนวนอน (Walton. 1985: 237 - 265) ทำให้พนักงานมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการทำงาน

จากการการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดที่สำคัญของโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยนักทฤษฎีองค์การส่วนใหญ่พิจารณาได้จาก การกระจายอำนาจ (Decentralization) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) ความเป็นทางการ (formalization) และการจัดแบ่งขนาดของการควบคุม (span of control) (Hage ; & Aiken. 1970 : 192 – 201 ; Steers. 1977b ; Covin ; & Slevin. 1991 : 7 – 25 ; Damanpour. 1991 : 555 – 590 ; Daft. 1992, 1995 : 158 – 162 ; Germain. 1996 : 117 – 127 ; Hall. 1996 : 168 – 172 ; Rainey. 1997 : 622 – 637 ; Koufteror ; & Vonderembse. 1998 : 2863 – 2878 ; Paswan, Dant ; & Lumpkin. 1998 : 125 - 141) ตามรายละเอียดดังนี้ 1) การกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่างของสายการบังคับบัญชาขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานระดับต่างๆ ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการได้มีโอกาสเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง (Steers. 1977b ; Przeszelski. 1987 : 23 – 28 ; Daft. 1992 : 158 - 162 ; Schermerhorn, Hunt ; & Osborn. 2000 : 158 - 165) การกระจายอำนาจยังนำมาซึ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์การ (Carpenter. 1971 : 460 - 465 ; Negandhi ; & Reimann. 1973 : 209 - 214) ซึ่งก่อให้เกิดการปรับปรุงในการบริหารงาน และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การ (Damanpour. 1991 : 555 - 590) นอกจากนี้ ยังพบว่ามึนงานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจ และพบว่า โครงสร้างองค์การแบบการกระจายอำนาจจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Wookdrige ; & Floyd. 1990 : 231 – 241 ; Floyd ; & Wooldridge. 1992 : 153 - 167, 1997 : 465 - 483) นอกจากนี้ ชาง อาร์ดี ชาง วาย ดับเบิลยู ; และเปเปอร์ (Chang R. D., Chang Y. W. ; & Paper. 2003 : 691 - 703) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการส่งข้อมูลข่าวสารขององค์การ ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบการกระจายอำนาจมีผลดีต่อผลการดำเนินงานเนื่องจากการส่งข้อมูลข่าวสารสามารถ

ดำเนินการจัดส่งไปยังหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บาร์นี่ (Barney. 1991 : 99 - 120) 2) การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม หมายถึง จำนวนผู้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชารายหนึ่ง โดยที่ขนาดของการควบคุมเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงขนาดและความสูงของโครงสร้างองค์การ ซึ่งขนาดของการควบคุมสามารถจำแนกออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ขนาดของการควบคุมแบบสูง (tall structure) และขนาดของการควบคุมแบบแบนนอน (flat structure) (Steers. 1977b ; Hull ; & Hage. 1982 : 564 – 577 ; McClerahen. 1989 : 36 – 51 ; Robbins. 1990 : 2 - 15, 1996 : 21 – 32 ; Damanpour. 1991 : 555 – 590 ; Brandt. 1994 : 275 - 286 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 252 - 267) และจากผลการวิจัยของ วาร์เดอร์ เมิฟ (Var Der Merwe. 2002 : 401 - 411) พบว่า การจัดโครงสร้างองค์การยุคใหม่ องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมแบบแบนนอน เนื่องจากการดำเนินงานในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารและพนักงานจะประสบกับปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถช่วยให้องค์การดำเนินงานได้เปรียบคู่แข่ง ส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลแก่องค์การ 3) การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การโดยยึดเกณฑ์ตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเกณฑ์ตามหน้าที่ โดยจะแยกแผนกงานตามหน้าที่ในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับหน้าที่ของพนักงานหรือความชำนาญ (Daft. 1992 : 158 – 162 ; Hall. 1996 : 162 - 173 ; & Rainey. 1997 : 622 - 637) ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ (Thompson. 1965 : 1 - 20 ; Hage ; & Aiken. 1970 : 192 - 201) องค์การที่มีการออกแบบโดยยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง จะมีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงต่อหน่วยลดลง เพราะพนักงานจะได้รับมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ (Rue ; & Byars. 2000 : 125 - 137) จากผลการวิจัยของ มูน (Moon. 1999:31-34) เกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง พบว่า การออกแบบองค์การโดยยึดเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะอย่าง สามารถช่วยลดระดับความล่าช้าในการดำเนินงานเนื่องจากการดำเนินงานมีความยืดหยุ่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างสมาชิกขององค์การ และ 4) ความเป็นทางการ หมายถึง ขนาดความมากน้อยขององค์การในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเกณฑ์และการวางระเบียบแบบแผนต่างๆ ขึ้น เพื่อไม่ต้องการให้พนักงานเกิดพฤติกรรม หรือต้องการสนับสนุนให้พนักงานเกิดพฤติกรรมทางด้านความคิดสร้างสรรค์ความสามารถในการทำงานได้โดยอิสระ และการเรียนรู้ (Blau. 1970: 15-174 ; Dewar ; & Werbel. 1979 : 426-448 ; Miner. 1982 : 65-78) จากการศึกษาวิจัยของนาม ,วอนเดอร์แรมซ์ ; และคอฟทรอส (Nahm, Vonderembse ; & Kouffteros. 2003 : 281-306) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดโครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการกับผลการปฏิบัติงานของโรงงาน พบว่า ผลการ

ปฏิบัติงานของโรงงานดีขึ้นสำหรับโรงงานที่มีโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการน้อย เนื่องจากภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การยังมีความ ชับซ้อนในการบริหารงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารและพนักงานขององค์การ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวได้มากขึ้น นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดโครงสร้างองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการสามารถแบ่งออกเป็น 1) โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการมาก และ 2) โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการน้อย (Burns ; & Stalker. 1961 : 28-39) และจากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีนวัตกรรม พบว่า โครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการมาก มีความสัมพันธ์ทางลบต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ (Damanpour. 1991 : 555-590) ในทางกลับกัน องค์การที่ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นต่อการทำงาน จะช่วยเอื้ออำนวยให้พนักงานเกิดความคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ (Burns ; & Stalker. 1961 : 28 – 39 ; Thompson. 1965 : 1 – 20 ; Aiken ; & Hage. 1971 : 63 - 82 ; Pierce ; & Delbecq. 1977 : 26 - 37) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดโครงสร้างองค์การจากการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดโครงสร้างองค์การสามารถ แบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การจัดแบ่งขนาดของการควบคุม การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง และ ความเป็นทางการ

1.2 สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ

สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ หมายถึง กระบวนการแปรสภาพข้อมูลข่าวสาร เครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคนิค แรงงาน ความรู้ ทักษะ เงินลงทุน และวัตถุดิบต่างๆ เพื่อให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ (Perrow. 1967 : 94 – 208 ; Rousseau. 1979 : 531 – 542 ; Robbins. 1990 : 526 – 529 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 141 - 149 ; Schonberger. 1996 : 116 - 255) ในขณะที่เทคโนโลยีสำหรับองค์การผลิตนั้น ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อการผลิตสินค้าตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วาง เป้าหมายไว้ ส่วนเทคโนโลยีสำหรับองค์การบริการนั้น ก็ได้มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่เพื่อการจัดหาบริการตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วางเป้าหมายไว้เช่นกัน (Daft. 2000 : 254)

ข้อแตกต่างที่สำคัญที่สุดขององค์การบริการเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการผลิต คือ ผลผลิตขององค์การบริการจะจับต้องไม่ได้ ไม่สามารถเก็บรักษาเป็นสินค้าคงเหลือได้ ผลผลิตจะต้องถูกใช้ทันที ถ้าผลผลิตดังกล่าวไม่ได้ถูกใช้ทันทีก็จะทำให้เกิดการสูญหาย (Finch ; & Luebbe. 1995 : 255 - 259) โดยลักษณะขององค์การบริการแล้วจะเป็นการใช้แรงงาน ทักษะ และความรู้ของพนักงานมาก ซึ่งพนักงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในขณะที่องค์การผลิตมีแนวโน้มที่จะเป็นการลงทุนมากโดยขึ้นอยู่กับว่าเป็นการผลิตจำนวนมาก การผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง หรือการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีระดับสูง (Shostack. 1997 : 73 – 80 ; Mills ; & Margulies. 1980 : 255 – 265 ; Mills ; & Moberg. 1982 : 457 - 478 ; Bowen Sirhi ; & Scheider. 1989 : 79 - 95) นอกจากนี้ ดัฟท์ (Daft. 2000 : 221 - 229) ยังได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การสัมผัสลูกค้าโดยตรงระหว่างพนักงานกับลูกค้าส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับองค์การบริการ ในทาง

ตรงกันข้าม การสัมผัสลูกค้าโดยตรงจะเกิดขึ้นน้อยมากกับองค์การผลิตดังนั้น พนักงานจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ เนื่องจากพนักงานต้องมีการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

นักวิชาการทฤษฎีองค์การเช่นเบิร์นส ; และสตอคเกอร์ (Burns ; & Stalker. 1961 : 169 - 201) เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับลักษณะงานขององค์การ และหากมีการ เปลี่ยนแปลงของงานก็จะมีผลให้เทคโนโลยีเปลี่ยนตามไป และในทางกลับกัน หากเทคโนโลยีมีการปรับเปลี่ยนไปก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนระบบงานและการบริหารงานด้วย เบิร์นส ; และสตอคเกอร์ สรุปว่าเทคโนโลยีแบบงานประจำมีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศเน้นกฎเกณฑ์เข้มงวดกวดขันโดยมีการไว้วางใจและสร้างสรรค์ต่ำ ส่วนองค์การที่ใช้เทคโนโลยีคล่องตัวและมีการเปลี่ยนแปลงง่าย จะมีบรรยากาศการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์และมีความ รับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปวิเคราะห์ของ วูดเวิร์ด (Woodward. 1965 : 214 - 219) ที่กล่าวว่า องค์การซึ่งมีเทคโนโลยีแตกต่างกันจำเป็นต้องใช้โครงสร้างและลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันไป

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในสถาบันอุดมศึกษา เช่น งานวิจัยของ กอลท์นีย์ (Gwaltney. 1982 : 1367) และงานวิจัยของ คาราติมา (Karadima. 1984 : 2411) โดย กอลท์นีย์ ได้ศึกษารูปแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้ในการบริหารและวางแผนระยะยาวด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อประยุกต์การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ 2) เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับนำเสนอรัฐบาลกลางและท้องถิ่นและ 3) เพื่อให้บริการผู้บริหารทุกระดับด้านสารสนเทศที่ถูกต้อง สมบูรณ์และทันเวลา รูปแบบของระบบสารสนเทศประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านนิสิตนักศึกษา ด้านศิษย์เก่า ด้านอาคารสถานที่ และด้านการเงิน ผลของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้การทำให้เกิดความรวดเร็วในด้านของการใช้ข้อมูลในส่วนต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยใช้ในการวางแผนบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ คาราติมา ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเพื่อจัดตำแหน่งภายในคณะในระดับอุดมศึกษา กรณีศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยซานติเอโกเดอซิลล์ เพื่อการวางแผนทางวิชาการและอธิบายระบบสารสนเทศที่มีอยู่ โดยเน้นการอภิปรายถึงความสำคัญขององค์การและสารสนเทศ กรณีการตรวจสอบจำนวนอาจารย์หรือจัดภาระการสอนของอาจารย์ การศึกษาความเป็นไปได้ของระบบสารสนเทศได้จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย นโยบายและเกณฑ์ทางวิชาการที่ใช้ และการประเมินคุณค่าของงานจากผลการศึกษาเชิงประจักษ์พบว่า หลังจากที่ได้มีการปรับปรุงและนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการพบว่าความผิดพลาดของการบริหารงานด้านการจัดการการสอนและด้านอื่นๆลดลงซึ่งมีผลทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นและสามารถทำให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ในส่วนของการสร้างมาตรฐานสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร การทบทวนวรรณกรรมมาตรฐานสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร พบว่าสามารถพิจารณามาตรฐานสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ได้จากเกณฑ์สำคัญ ๆ ได้ดังนี้ 1) การเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างกัน และ 2) ความสะดวกและรวดเร็วในการสืบค้นและนำข้อมูลมาใช้ กล่าวคือมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยต้องมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารและด้านวิชาการ (วรรณวิภา ติตตะสิริ. 2544 : 26) เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า นอกจากนั้นยังต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (เบญจา มังคะ พฤกษ์. 2543 : 100 - 101) นอกจากนี้การศึกษาเริ่มมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาศัยสื่อที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและผู้คนหลายสิบล้านคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น การศึกษาหาข้อมูลและการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพียงแต่ปลายนิ้วสัมผัสโดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เกิดเป็นชุมชนบนเครือข่ายขึ้น ผู้คนสามารถติดต่อสัมพันธ์กันผ่านจอคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น ข้อมูลข่าวสารความรู้จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญไปสู่อำนาจและความมั่นคงของประเทศและเป็นกุญแจที่จะไปสู่ข้อมูลข่าวสารความรู้ ก็คือ “การศึกษา” การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษา เป็นความจำเป็นเนื่องจากการจัดการเรียนการสอน และการบริหารในปัจจุบันจะต้องมีความทันสมัยและเชื่อมโยงกับภายนอกมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนต้องเป็นระบบเปิดมากขึ้น กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนจะต้องเอื้อต่อการศึกษด้วยตนเองได้ตลอดเวลา รวมถึงการที่จะต้องมีการขยายโอกาสกับผู้ที่อยู่ห่างไกลทุรกันดารขาดโอกาส เพื่อจะได้มีความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษา โดยการจัดสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเรียนการสอนทางไกล ผ่านสื่อต่างๆ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดความเป็นสากลของการศึกษา (Internationalization – Regionalization) โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา กล่าวคือ เกิดการสร้างความร่วมมือทางวิชาการในการถ่ายทอดการเรียนการสอนอย่างไร้พรมแดน ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาหลายประเทศได้ใช้ระบบการประชุมทางไกลข้ามทวีปเป็นเครื่องมือจัดการบรรยาย ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษามาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคม บทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถาบันทางการเงินในการให้บริการแก่ลูกค้าของสถาบันการเงิน รวมถึงข้อมูลและเอกสารต่างๆ ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่รับมอบหมายให้สัมฤทธิ์ผล (Essinger. 1993 : 65 – 79 ; Johnson ; et al. 1995 : 94 - 106 ; Morisi. 1996 : 30 - 36) ทำให้พนักงานสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้เร็วขึ้น และพนักงานสามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน (Swierezek ; & Shrestha. 2003 : 269 - 288) นอกจากนี้มีนักวิชาการดังเช่น คาราดีมา (Karadima. 1984 : 2411) ได้สร้างมาตรวัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน/เพิ่มผลผลิตภาพของการผลิตสินค้าหรือบริการ จากผลการวิจัยของ มอร์สิ (Morisi. 1996 : 30 - 36) และ แรดิกัน (Radigand. 1996 : 88) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในธนาคารซึ่ง ได้ให้ข้อค้นพบเกี่ยวกับผลผลิตภาพของธนาคารว่า การที่ธนาคารนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ทำให้พนักงานสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้มากขึ้น ด้วยจำนวนพนักงานเท่าเดิม 2) การประสานงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถช่วยให้การวางแผนและการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กรได้รวดเร็วและดีขึ้น ช่วยสนับสนุนก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และการประสานงานระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว (Bakos ; & Treacy. 1986 : 107 - 119) และ 3) ความสามารถในการขยายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างทั่วถึงในทุกภูมิภาค ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถขยายตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร และการนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของยอดขาย และกำไรขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น การวางแผนเทคโนโลยีองค์กรจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Pine, Peppers ; & Rogers. 1995 : 103 – 108 ; Williams. 2001 : 24 - 26 ; Swierczek ; & Shrestha. 2003 : 269 - 288)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวมาตรวัดสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรจากการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การเป็นสื่อกลางในการติดต่อระหว่างกัน ความสะดวกและรวดเร็วในการสืบค้นและนำข้อมูลมาใช้ การประสานงานและความยืดหยุ่นในการทำงาน ความสามารถในการบริการให้บริการได้อย่างทั่วถึง และ ความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้ใช้

2. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยทางด้านการบริหารจัดการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่ปัจจัยดังกล่าวที่สำคัญๆ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมายขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายขององค์กร หมายถึง จุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต (Etzioni. 1964 : 246 – 286 ; Daft. 1992 : 82 – 89 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 - 269) หรือสถานการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบัน แต่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร (Warner. 1967 : 4) การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ (Locke. 1968 : 157 – 198 ; Pinder. 1984 : 456 – 459 ; Latham ; & Lee. 1986 : 101 – 117 ; Tubbs. 1986 : 474 - 483) เป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้ให้พนักงานทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จและพนักงานจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมงานนั้นมากเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้ไปให้ถึง (Earley, Wojnaroski ; & Prest. 1987 : 107 - 114) และการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนช่วยให้การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะผู้บริหารแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่ายทราบว่า จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้นด้วยความพิถีพิถันเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (Steers. 1977b)

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้น ถ้าพนักงานเกิดการยอมรับในเป้าหมายที่องค์กรได้ระบุไว้อย่างชัดเจน เป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายและดึงดูดในการให้พนักงานต้องปฏิบัติ ประกอบกับมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ พร้อมกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ถ้าดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Locke ; & Latham. 1990 : 412 - 450) ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน ถ้าเป้าหมายที่กำหนดไม่ยากจนเกินไปในการดำเนินให้บรรลุผลสำเร็จ จะมีผลทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น และทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น (Tubbs. 1986 : 474 – 483 ; Earley ; et al. 1990 : 87 – 105 ; Q'Leary, Martocchio ; & Frink. 1994 : 1285 - 1301) เนื่องจากทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พนักงานค่อนข้างที่จะยอมรับเป้าหมายนั้นได้มากกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดโดย ผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว แม้ว่าเป้าหมายดังกล่าวจะมีความยากลำบากมากในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายก็ตาม โดยที่เป้าหมายขององค์กรแต่ละแห่งจะประกอบไปด้วยเป้าหมายหลายประเภท และเป้าหมายแต่ละประเภทก็จะมีผลต่อการดำเนินงานแตกต่างกัน เป้าหมายที่สำคัญๆ ขององค์กรประกอบด้วย เป้าหมายที่เป็นทางการ (Official goals) และเป้าหมายการปฏิบัติการ (Operative goals) (Perrow. 1961 : 54 – 66 ; Daft. 1992 : 82 – 89 ; 2000 : 221 - 229) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1)

เป้าหมายที่เป็นทางการ หมายถึง เป้าหมายที่ระบุไว้อย่างกว้างๆ โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ทั้งหมดขององค์กรในอนาคตหรือบางที่เรียกว่า พันธกิจ (Mission) ขององค์กรเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางขององค์กรที่จะเดินไปในอนาคต โดยที่ พันธกิจขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม จุดมุ่งหมาย และขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร (Pearce ; & David. 1987 : 109 – 116 ; David. 1989 : 90 - 97) ดังนั้น ในบางครั้งพันธกิจจะถูกเรียกว่า เป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร ซึ่งเป็นข้อความที่เป็นทางการที่แสดงให้เห็นถึง ขอบเขตการดำเนินงาน และจุดมุ่งหมายที่องค์กรพยายามจะไปให้ถึง โดยที่เป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมขององค์กร แผนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยลูกคำที่ต้องการจะให้บริการผลิตภัณฑ์และบริการที่ตั้งใจจะมอบให้ ขอบเขตด้านทำเลที่ตั้งที่ตั้งใจจะดำเนินงาน ซึ่งมีผลทำให้องค์กรของตนแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ (Daft. 1992 : 82 - 89) ดังนั้น พันธกิจหรือเป้าหมายที่เป็นทางการจะถูกเขียนปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี หรืออาจเป็นการบอกกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ เช่น พันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ (1) จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้า โดยมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีปัญญา มีทักษะวิชาชีพ และมีคุณธรรมตรงกับความต้องการท้องถิ่นและสังคมยุคเศรษฐกิจใหม่ (2) วิจัยและสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาภูมิปัญญาไทยสู่สากล (3) ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพและสนองตอบการปฏิรูปการศึกษาและการ ฝึกหัดครู (4) ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพเพื่อยกมาตรฐาน ชุมชน สังคม และผู้ประกอบการ SMEs สู่สากล (5) อนุรักษ์ พัฒนา และบริการข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม กรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ซึ่งพันธกิจต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นเห็นได้ว่าเป็นการสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรมหาวิทยาลัยทั่วไปทั้ง4ประการได้แก่การผลิตบัณฑิต การบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมนั่นเอง 2) เป้าหมายการปฏิบัติการ หมายถึง เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการว่า กิจกรรมงานใดที่องค์กรพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จ (Perrow. 1961 : 54 - 66) ซึ่งระบุผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ว่าเป็นรูปธรรม มีความชัดเจน และครอบคลุมช่วงเวลาในระยะสั้น โดย เป้าหมายระดับปฏิบัติการเป็นกิจกรรมงานพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่องานระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายและของแต่ละบุคคลภายในหน่วยงานตามหน้าที่ขององค์กร เพื่อนำไปใช้กับหน่วยงานตามหน้าที่ (Raia. 1974 : 169 – 255 ; Stoelwinder ; & Charns. 1981 : 743 - 762) เป้าหมายเหล่านี้อาจจะคำนึงถึงผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงบทบาทของแต่ละบุคคลและของแต่ละฝ่ายที่เชื่อมและประสานงานระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง การบำรุงรักษา การปรับตัว และกิจกรรมการผลิตและการบริการ เป็นต้น โดยที่เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละกิจกรรมงานนั้น จะเป็นแนวทางการตัดสินใจในการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะผลลัพธ์ในระยะสั้น เพื่อให้การสนับสนุนต่อเป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร (Daft. 1992 : 82 - 89) เช่น ผลการดำเนินงาน การเจริญเติบโตขององค์กร รายได้สุทธิ กำไรสุทธิต่อหุ้น อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราการเจริญเติบโตของยอดขายหรือกำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด ในขณะเดียวกัน จากผลการวิจัยของ

ลอค ; และราทาน (Locke ; & Latham. 1990 : 169 - 205) เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร พบว่า ถ้าจะให้เป้าหมายขององค์กรมีประสิทธิภาพ เป้าหมายนั้นจำเป็นต้องเป็นเป้าหมายที่ยากลำบากต่อการบรรลุผลสำเร็จ และต้องเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งมีความชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารที่บริหารงานโดยมีเป้าหมายจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่าผู้บริหารที่บริหารงานโดยปราศจากเป้าหมาย นอกจากนี้ ลอค และลาธาน ยังพบอีกว่า มีความสัมพันธ์ที่เป็นเส้นตรงระหว่างระดับความยากของเป้าหมายกับผลการดำเนินงาน กล่าวคือ ถ้าเป้าหมายยังมีระดับความยากมาก จะมีผลทำให้ผลการดำเนินงานยิ่งสูงขึ้น แต่ทั้งนี้เป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเป็นไปได้หรือความเชื่อถือได้ และสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายจึงจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ในส่วนของการสร้างมาตรวัดการกำหนดเป้าหมายขององค์กร จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสร้างมาตรวัดการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตามแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านโดยสามารถพิจารณาได้จาก การกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนและท้าทาย ระดับความยากของเป้าหมาย ความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกระดับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย และการป้อนกลับของข้อมูล (Shetty. 1979 : 71 – 79 ; Latham ; & Wexley. 1981 : 179 – 188 ; White ; & Locke. 1981 : 375 – 378 ; Burton. 1984 : 25 – 29 ; Chilester ; & Grigsby. 1984 : 202 – 206 ; Pinder. 1984 : 62 – 75 ; Latham ; & Lee. 1986 : 101 – 117 ; Tubbs. 1986 : 474 – 483 ; Mento, Steel ; & Karren. 1987 : 52 – 83 ; Wood, Mento ; & Locke. 1987 : 416 – 425 ; Locke et al. 1989 : 270 – 275 ; Locke ; & Latham. 1990 : 190 – 199 ; Cooper et al. 1994 : 219 – 240 ; Kotler, N. ; & Kother. 2000 : 271 - 287 ; Latham. 2003 : 309 - 318) ดังมีรายละเอียดดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนและท้าทาย จะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (Shetty. 1979 : 71 – 79 ; Pinder. 1984 : 62 – 75 ; Latham ; & Lee. 1986 : 101 – 117 ; Tubbs. 1986 : 474 – 483 ; Locke et al., 1989 : 270 - 287 Kotler, N. ; & Kotler. 2000 : 271 - 287) ผู้จัดการที่บริหารงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้จัดการที่บริหารงานโดยปราศจากการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะมีการกำหนดระดับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของฝ่ายปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนภายในระยะเวลาที่กำหนด (White ; & Locke. 1981 : 375 - 378 และ Locke ; & Latham. 1990 : 190 - 199) นอกจากนี้ จากการวิจัยเชิงประจักษ์หลายผลงาน ที่ยืนยันว่าการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน และมีความท้าทาย มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทาย (Chilester ; & Grigsby. 1984 : 202 – 206 ; Tubbs. 1986 : 474 – 483 ; Mento, Steel ; & Karren. 1987 : 52 - 83 ; Wood, Mento ; & Locke. 1987 : 416 - 425) ส่วนการศึกษาของ เบอร์ตัน (Burton. 1984 : 25 - 29) พบว่า นักว่ายน้ำที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย สามารถพัฒนาทักษะในการว่ายน้ำได้มากกว่านักว่ายน้ำที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมทางด้านกำหนดเป้าหมาย 2) ระดับความยากของเป้าหมาย

เป้าหมายที่มีระดับความยากปานกลางจะส่งผลให้การดำเนินงานดีขึ้น และสามารถยกระดับการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีขึ้น (Pinder. 1984 : 62 – 75 ; Latham ; & Lee. 1986 : 101 - 117 ; Tubbs. 1986 : 474 - 483) ระดับความยากของเป้าหมายมีความสัมพันธ์ที่เป็นเส้นตรงกับผลการดำเนินงาน กล่าวคือ เป้าหมายที่มีระดับความยากยิ่งมาก จะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรยิ่งดีขึ้น อย่างไรก็ตามเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (Locke ; & Latham. 1990 : 190 - 199 ; Latham. 2003 : 309 - 318) 3) ความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกๆระดับ กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายในระดับองค์กร เป้าหมายของแต่ละฝ่ายงาน และเป้าหมายส่วนบุคคล ต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Latham. 2003 : 309 - 318) 4) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าเป้าหมายดังกล่าวจะมีความยากลำบากมากในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามพนักงานค่อนข้างที่จะยอมรับเป้าหมายนั้นได้มากกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น (Latham ; & Wexley. 1981 : 179 – 188 ; Locke ; & Latham. 1990 : 190 - 199) และ 5) การป้องกันข้อมูล เป็นสิ่งที่จำเป็นที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้ประเมินจำเป็นต้องแจ้งการประเมินผลการทำงานให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบ ในกรณีที่พนักงานที่ถูกประเมินไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ได้รับมอบหมายพนักงานจำเป็นต้องเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น หรือต้องปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการทำงานยิ่งขึ้น และส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น (Locke ; & Latham. 1990 : 190 - 199 ; Cooper ; et al., 1994 : 219 - 240)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดการกำหนดเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดการกำหนดเป้าหมายขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติ กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนและท้าทาย ระดับความยากของเป้าหมาย ความสอดคล้องของเป้าหมายในทุกๆระดับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย และการป้องกันข้อมูล

2.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร

การจัดหาและการใช้ทรัพยากร หมายถึง การที่องค์กรทุกองค์การมีการตั้งเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพราะทุกองค์การมีความจำเป็นในการต้องการใช้ทั้งทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรทางการเงิน เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่องค์กร (Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 128 - 145) หรือองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องจัดหาทรัพยากรทางวัตถุดิบและทรัพยากรทางการเงินจากสภาพแวดล้อม เพื่อนำเงินทุนที่จัดหามาได้ดังกล่าวมาใช้ในการก่อสร้างโรงงานใหม่ ซึ่งวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ หรือจ้างบุคลากรที่มีความชำนาญ

เฉพาะด้านเข้ามาร่วมงานในองค์กร (Daft. 1992 : 82 - 89) นอกจากนี้ บาร์นี (Barney. 1991 : 99 - 120) ยังได้ให้คำจำกัดความเพิ่มเติมเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กรว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ทรัพยากรทางกายภาพ (โรงงานเทคโนโลยีและอุปกรณ์ ท่าเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์) 2) ทรัพยากรบุคคล (ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน และความรู้ความสามารถของพนักงาน) และ 3) ทรัพยากรทางด้านองค์กร (โครงสร้าง ระบบในการวางแผน การติดตาม และกิจกรรมต่างๆ ในการควบคุม ความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ตลอดจนรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้เกี่ยวข้อง ภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร)

จากคำจำกัดความของทรัพยากรและการจัดหาทรัพยากรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสมกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร รวมถึงวิธีการจัดแบ่งทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน เทคโนโลยี และทรัพยากรข้อมูลว่าควรจะแบ่งสรรอย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรมีจำนวนจำกัด องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้นไปยังหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้แต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินงานได้ตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน (Wood ; & Gray. 1991 : 139 - 162) จะเห็นได้ว่า แต่ละหน่วยงานพยายามที่จะให้ ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน และใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

นักทฤษฎีองค์กรหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรที่สำคัญๆ เช่น นิวแมน, สเตียร์, เซอจี, รอบบินส์, เบเดียน; และแซมมูโท, มิลเลอร์, เจจี, และมิลเลอร์, เจแอล; และสกินเนอร์ (Newman. 1975 : 224 – 374 ; Steers. 1977b ; Sirgy. 1989 : 272 – 285 ; Robbins. 1990 : 256 – 259 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 89 – 205 ; Miller, J.G. ; & Miller, J.L. 1991 : 539 - 560 ; Skinner. 1998 : 31 - 32) ซึ่งได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดหาและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญๆ อย่างน้อยสามปัจจัย คือ 1) การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ (System integration and coordination) เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบการสนับสนุน ระบบการบำรุงรักษา ระบบการปรับตัว และระบบการจัดการ (Katz ; & Kahn. 1996 : 65 - 99) องค์กรต้องสามารถบริหารจัดการให้ระบบย่อยทั้งหมดขององค์กรทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เนื่องจากระบบย่อยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันและมีปฏิริยาต่อกัน ถ้าส่วนประกอบย่อยส่วนใด ส่วนหนึ่งทำงานไม่ได้ผล ก็จะส่งผลทำให้ผลงานของทั้งระบบตกต่ำไปด้วย ผู้บริหารต้องทำการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอแก่ความต้องการของแต่ละระบบย่อย เพื่อให้ระบบย่อยแต่ละระบบสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นปกติ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการบูรณาการ และการประสานงานให้ เป็นไปอย่างถูกต้อง รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Miller. 1978 : 169 – 189 ; Sirgy. 1989 : 272 – 285 ; Miller, J.G. ; & Miller, J.L. 1991 : 539 - 560) 2) บทบาทของนโยบาย (The role of policy) ผู้บริหารของทุกองค์กรจำเป็นต้องวางนโยบายการดำเนินขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำ

ทางสำหรับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ เนื่องจากนโยบายที่เป็นทางการขององค์กรมีประโยชน์ต่อกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร กล่าวคือ 1) นโยบายเป็นแนวทางในการตัดสินใจให้แก่พนักงานต่อการดำเนินงานที่รับผิดชอบ 2) นโยบายช่วยเพิ่มการประสานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร เนื่องจากมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และ 3) นโยบายจะช่วยลดโอกาสในการดำเนินงานที่ผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะองค์กรมีการกำหนดระเบียบของขั้นตอนการปฏิบัติงาน และลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบก็เป็นลักษณะงานประจำ ดังนั้น โอกาสที่พนักงานจะดำเนินงานพลาดจึงเกิดขึ้นได้น้อย (Steers. 1997b ; Robbins. 1990 : 256 – 259 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 89 - 205) การกำหนดนโยบายจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานแก่องค์กรก็ต่อเมื่อองค์กรมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากองค์กรสามารถลดจำนวนของเสียจากการปฏิบัติงานและไม่ก่อให้เกิดการทำงานที่ซับซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน ประกอบกับทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีจำนวนจำกัด หน่วยงานแต่ละหน่วยงานอาจเกิดความขัดแย้งกันในความต้องการใช้ทรัพยากร เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น นโยบายขององค์กรที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ หรือการเปลี่ยนแปลงในระบบตามที่ต้องการ 3) ระบบการควบคุมองค์กร (Organizational control systems) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนเป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยที่ระบบการควบคุมองค์กรที่เป็นทางการมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ที่สำคัญๆ เช่น การควบคุมทางการเงิน การควบคุมทางกายภาพ และการควบคุมทางด้านบุคคล (Price. 1968) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดทางด้านการจัดการทรัพยากรองค์กร (Corporate Resource Management : CRM) ที่เป็นแนวความคิดใหม่ที่ช่วยให้ผู้บริหารจัดการได้ดีขึ้นในเรื่องของทรัพยากรบุคคล และสินทรัพย์ขององค์กร โดยที่ CRM จะให้คำจำกัดความในแง่ของผลตอบแทนสูงสุดขององค์กรในการลงทุนทางด้านบุคคลกร สินทรัพย์ และกระบวนการวางแผน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็งขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร (Skinner. 1998 : 31 - 32) โดยที่รูปแบบของการควบคุมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การควบคุมทางการเงิน (Financial controls) สามารถควบคุมได้โดยการจัดตั้งงบประมาณของแต่ละกระบวนการบริหารงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้เป็นอย่างดีและเหมาะสมกับพันธกิจ รวมทั้งเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารสามารถทราบผลการดำเนินงานของการเงินในรูปแบบงบกำไรขาดทุนและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เป็นต้น (Newman. 1975 ; Skinner. 1998) 2) การควบคุมทางกายภาพ (Physical control systems) โดยรวมรวมถึงการบำรุงรักษาและการตรวจสอบอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน การควบคุมสินค้าคงคลัง และการจัดการเกี่ยวกับสินทรัพย์ถาวร เนื่องจากสินทรัพย์ถาวรมีการคิดค่าเสื่อมราคา ผู้บริหารจึงต้องใช้สินทรัพย์ดังกล่าวให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดในการดำเนินงาน (Newman. 1975 : 171 – 179 ; Skinner. 1998 : 31 - 32) และ 3) การควบคุมทางด้านทรัพยากรบุคคล (Control on human resources) ผู้บริหารองค์กรจะคำนึงถึงเรื่อง

ของการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การจัดการและพยายามรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การให้รางวัล ตลอดจนสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง เป็นต้น (McCormick ; & Tiffin. 1974 : 445 – 481 ; Dunnette. 1976 : 166 – 169 ; Skinner. 1998 : 31 - 32) เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับในองค์กรดังเช่นมหาวิทยาลัย ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์การเงินและการลงทุนทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่มีใช้การเงิน (Non - financial resources) และทรัพยากรทางการเงิน (Financial resources) ดังนั้นทรัพยากรทางการศึกษาจึงรวมถึงบุคลากร ที่ดิน อาคารสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน การวิเคราะห์ทรัพยากรทางการศึกษาในมุมมองกว้าง จึงมักจะมุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรที่ไม่มีใช้การเงิน เช่นอาจารย์และที่ดินเพื่อการศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541) ดังนั้นความหมายของทรัพยากรทางการศึกษาจึงมีทั้งความหมายที่แคบและความหมายที่กว้าง ทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่แคบ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่นำไปใช้เพื่อจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้าส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของเงินงบประมาณ ทั้งในด้านรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่ายวัสดุอุปกรณ์กับรายจ่ายด้านการลงทุน

ทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) และรวมถึงปัจจัยกระบวนการจัดการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้านั้นให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วย การพิจารณาในแง่ความหมายของทรัพยากรทางการศึกษาจึงไม่จำกัดอยู่เฉพาะงบประมาณทางการศึกษา หากรวมถึงการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการตั้งและระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุน ส่งเสริม เกื้อหนุนการศึกษาในรูปลักษณะต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเม็ดเงินหรืออุปกรณ์ หรือเวลาที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่ของเวลาทำให้บริการทางการศึกษาจากบุคคลภายในสังคมซึ่งมีใช้ครู -อาจารย์ประจำ นอกจากนั้นแล้ว ทรัพยากรทางการศึกษายังรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนคลื่นวิทยุ โทรทัศน์ดาวเทียม อินเทอร์เน็ตที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาด้วย

การจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงต้องคำนึงถึงการศึกษาที่มีความหลากหลาย (Diversity) การพึ่งพาอาศัย (Interdependence) การมีความเป็นอิสระพอควรในการจัดการศึกษา (Autonomy) การทำงานเป็นเครือข่าย (Networking) การจัดลำดับของความสำคัญของเป้าหมาย (Priority-ranking) เพื่อการแก้ปัญหา (Problem – Solving) ด้วย สำหรับกระบวนการวางแผนและการจัดทรัพยากรทางการศึกษาที่ดีนั้น จะต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) และระบุความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของงาน (Identifying needs

and priorities) ให้ชัดเจน ควรต้องมีแผนการเงินและมีการปฏิบัติตามแผนและมีการติดตามประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541)

การออกแบบการจัดระบบการจัดการทรัพยากรการศึกษา จึงจะต้องให้เกิดประโยชน์ทั้งประสิทธิภาพของการจัดสรรและใช้ทรัพยากรการศึกษา และผลจากการมีประสิทธิภาพดังกล่าว จะต้องกลายเป็นนโยบายและสู่การปฏิบัติโดยส่วนรวม นักวิชาการดังเช่น ภรณ์ กীরติบุตร (2529) ได้ชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน (System integration and coordination) ระบบขององค์การประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ เช่น ระบบการผลิต (Product) ระบบการสนับสนุน (Supportive) ระบบการรักษาสภาพ (Maintenance) ระบบการปรับตัว (Adaptive) และระบบการบริหาร (Managerial) ดังนั้น บทบาทที่สำคัญในการบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ก็คือ การบำรุงรักษาและประสานระบบย่อยต่างๆ เหล่านี้ให้สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นหนึ่งเดียวกัน (Unified whole) เพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ โดยแต่ละระบบย่อยจะต้องได้รับการจัดทรัพยากรพอเพียงที่จะรักษาสภาพไว้ได้ 2) บทบาทของนโยบาย (Role of policy) คือการกำหนดนโยบายที่มีมาตรฐานและนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการ คือ (2.1) นโยบายชี้แนวทาง (Guideline) สำหรับการตกลงตัดสินใจในงานประจำ (Routine) ของบุคลากรโดยไม่ต้องเสาะหาทางแก้ปัญหา และยังก่อให้เกิดมาตรฐานของพฤติกรรมและคุณภาพของการตัดสินใจได้ (2.2) นโยบายอาจช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานดีขึ้น โดยสามารถมองเห็นขอบเขตของงานของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน (2.3) นโยบายช่วยให้การกระทำที่ต่อเนื่องเป็นไปง่ายขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยไม่จำเป็นต้องตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ ครั้นแล้วครั้นแล้ว (2.4) นโยบายช่วยลดโอกาสที่จะทำผิดพลาดสองโดยการกำหนดระเบียบการซึ่งแก้ไขป้องกันข้อผิดพลาดไว้ก่อนล่วงหน้า อย่างไรก็ตามนโยบายก็อาจมีผลในทางลบต่อประสิทธิผลขององค์การได้ เช่น ขั้นตอนของการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น (Dysfunction) สร้างอุปสรรคต่อการริเริ่มสิ่งใหม่และการปรับตัวขององค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องระมัดระวังในการใช้นโยบายให้มีความเหมาะสมในฐานะที่เป็นแนวทางในการทำงานให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อความสำเร็จที่แท้จริง ไม่ใช่เป็นเครื่องควบคุมที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผล 3) ระบบควบคุมขององค์การ (Organization) ความเป็นระบบขององค์การหมายถึงการมีวงจรของการป้อนข้อมูลกลับ (Feedback) และวงจรของการควบคุม (Control) แฝงอยู่ในระบบด้วย ระบบการส่งข้อมูลย้อนกลับนี้จะช่วยชี้ว่าองค์การกำลังทำงานอยู่ในทิศทางใดตรงกับเป้าหมายหรือไม่ เพื่อสามารถแก้ไขได้ทันหากมีการเบี่ยงเบนออกจากทิศทางที่วางไว้ เครื่องมือในการควบคุมอย่างมีแบบแผนมีหลายประเภท เช่น ควบคุมทางการเงิน (Financial) ทางกายภาพ (Physical) และทางทรัพยากรคน (Human resources) ซึ่งมีวิธีการแตกต่างกันไปตามลักษณะของการควบคุม ในทางการเงินอาจควบคุมด้วยระเบียบวิธีทางการบัญชีและงบประมาณ ทางกายภาพก็อาจควบคุมด้วยการตรวจสอบและบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ ส่วนในทางบุคคลก็อาจทำการ

ควบคุมด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการให้รางวัลและความดีความชอบ ระบบการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการสำรวจทัศนคติด้วยการวัดขวัญกำลังใจหรือบรรยากาศองค์การ เป็นต้น แนวคิดในการออกแบบ (Design) เพื่อจัดการทรัพยากรทางการศึกษาแบบพหุเป้าหมายสายกลางจึงมุ่งบรรลุทุกเป้าหมายในความมาก-น้อยต่างกัน ตามลักษณะเด่นขององค์ความรู้ การเข้าถึงและกระบวนการเรียนรู้ ความจำเป็นของการมีส่วนร่วม ลักษณะเฉพาะของชุมชน และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะกับความเป็นมวลชน การมีอยู่และศักยภาพของแหล่งระดมทุนนอกภาครัฐ ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจึงต้องสามารถริเริ่มและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรทางการศึกษาในความหมายที่กว้าง ทั้งในระดับสถาบันการศึกษาและกลุ่มของสถาบันการศึกษา เพื่อให้มีการคาดการณ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาในรูปแบบต่างๆ โดยมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐานที่ต้องการ ดัชนีและตัวชี้วัด การติดตามประเมินผล หมายถึง สถานศึกษาจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ครบถ้วน กล่าวคือ ฝึกประสานปัจจัยนำเข้าในการจัดการทรัพยากรกับกระบวนการจัดการ มีระดับมาตรฐานและคุณภาพที่ต้องการบรรลุถึง มีการติดตามประเมินผลตามดัชนีและตัวชี้วัดทางด้านผลผลิตที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับในกระบวนการผลิตทรัพยากรเป็นสิ่งที่จะถูกป้อนเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transforming) ให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารองค์การจึงต้องเลือกจัดการบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่ามีประโยชน์มากที่สุดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตามสภาพแวดล้อมที่อาจคาดการณ์ได้หรือไม่อาจคาดการณ์ได้ (Hickson; et. al. 1969 : 378 - 397) โดยเฉพาะในกรณีทรัพยากรที่หายากและมีค่า (Scared and valued resources) เช่น เงินทุน เทคโนโลยีขั้นสูง หรือทรัพยากรมนุษย์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง แนวความคิดในเรื่องประสิทธิผลองค์การมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการได้มาซึ่งทรัพยากรขององค์การ เห็นได้ชัดจากจากนักวิชาการเช่น ยัคแมน ; และซีชอร์ แคทซ์ ; และคานน์ (Yuchtman ; & Seashore. 1967 : 819 – 903 ; Katz ; & Kahn. 1978 : 169 - 250) โดยงานของนักวิชาการกลุ่มดังกล่าวเห็นว่า การให้ความหมายของประสิทธิผลจะต้องกระทำด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมในรูปของระบบเปิด (Open system model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวป้อน (Input) ให้ออกมาเป็นผลผลิต (Output) โดยมีเป้าหมายของการกระทำอยู่ที่ทรัพยากรอันหายากและมีคุณค่า

ทั้ง ยัคแมน ; และซีชอร์ (Yuchtman ; & Seashore. 1967 : 819 - 903) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การในแง่ของตำแหน่งการต่อรอง (Bargaining position) ขององค์การ กล่าวคือ ความสามารถขององค์การในการได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีค่าจากสภาพแวดล้อม หมายถึง การประเมินความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบของการได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource-getting system) โดยไม่ได้ให้ความสำคัญแก่เป้าหมายขององค์การในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ด้วยเหตุผลว่าเป้าหมายขององค์การที่สร้างขึ้นมาก็เพื่อเป็นหนทางหรือกลยุทธ์ในการที่จะปรับสภาพองค์การให้อยู่ในตำแหน่งที่ต่อรองกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้นนั่นเอง เป้าหมายจึงไม่ใช่เกณฑ์ที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์การได้ทั้ง ยัคแมน และซีชอร์วัดประสิทธิผล

ขององค์การด้วยการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันว่าองค์การใดได้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่ากันใน 5 ด้านได้แก่ 1) ความแลกเปลี่ยนได้ง่าย (Liquidity) ของทรัพยากรในการใช้แลกเปลี่ยนให้เป็นทรัพยากรอื่นได้ 2) เสถียรภาพ (Stability) ของทรัพยากรทั้งในส่วนทรัพยากรที่มีลักษณะชั่วคราวและทรัพยากรที่มีลักษณะมั่นคง 3) ความเหมาะสม (Relevance) ของทรัพยากรต่อองค์การที่จะใช้สร้างผลผลิตได้ ตลอดจนความมากน้อย (Degree) ของความเหมาะสมของทรัพยากร 4) ความเป็นสากล (Universality) ของทรัพยากรซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์การทั่วไป คือ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี และเงิน เป็นต้น 5) การทดแทนกัน (Substitution) ของทรัพยากรด้วยการควบคุมทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในส่วนของ การควบคุมก่อนใช้ (Preliminary control) การควบคุมขณะใช้ (Concurrent control) และการควบคุมหลังจากใช้แล้ว (Post action control) ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน อุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือข้อมูลข่าวสาร

อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรของทุกองค์การย่อมมีข้อจำกัด ทุกองค์การจึงควรมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Shared resources) อย่างคุ้มค่าเหมาะสมระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และฝ่ายต่างๆ ในองค์การโดยจัดระบบการใช้ร่วมกันเพื่อป้องกันความขัดแย้งของการใช้ทรัพยากร เช่น จัดสรรระบบงบประมาณ จัดการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง และจัดการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น ตลอดจนการแลกเปลี่ยนทรัพยากร (Resource exchange) ระหว่างองค์การก็เป็นเรื่องการบริหารทรัพยากรที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะองค์การในทุกวันนี้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การอย่างกว้างขวาง (Van de Ven ; & Gordon. 1984 : 598 - 682) และแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิรูปการศึกษาที่เสนอว่าในด้านการระดมสรรพกำลัง และการลงทุนทางการศึกษาควรมีกระบวนการวางแผนที่ชัดเจนพอที่จะนำไปปฏิบัติได้ มีการจัดสรรงบประมาณโดยเหมาะสมกับแผนอย่างประสาน ต่อเนื่องกัน การจัดสรรงบประมาณควรใช้รูปแบบที่เน้นถึงผลสำเร็จของแผนงาน ปรับโครงสร้างระบบงานที่ซ้ำซ้อนกัน ใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะปลูกสร้างใหม่ จัดบุคลากรให้ถูกประเภทของงาน ประสานงานการใช้วัสดุร่วมกันระหว่างสถาบันและผลิตผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพกับทรัพยากรที่ใช้ไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2532)

สำหรับในด้านของการจัดทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษานักวิชาการด้านการศึกษา เช่น ออสติน (Austin. 1978 : 185 - 189) กล่าวถึงแนวคิดในการประเมินคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยการจัดทรัพยากรต่างๆ เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากความสามารถและชื่อเสียงของอาจารย์ การเงิน และทรัพยากรต่างๆ ที่นำมาใช้ในโปรแกรมการศึกษา และคุณภาพของนักศึกษา ด้านความสามารถของอาจารย์พิจารณาจากผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ หรืออ้างอิง หรือเป็นนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับในสาขาวิชานั้น ส่วนทรัพยากรต่างๆ พิจารณาจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา อาคาร ทุนวิจัย หนังสือในห้องสมุด เงินเดือนของอาจารย์ อัตราส่วนระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา ฯลฯ คุณภาพนักศึกษาพิจารณาจากคะแนนสอบของนักศึกษาในการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่านักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การดังเช่น แอลดริช; และไฟเฟอร์ (Aldrich ; & Pfeffer. 1976 : 69 - 100) โดยนักวิชาการทั้งสองชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารองค์การจะต้องจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การของตนเช่นเดียวกับจัดการองค์การ และจะต้องยิ่งให้ความสำคัญกับการจัดการสภาพแวดล้อมมากขึ้นต่อไป การบริหารทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมจึงจำต้องมีการวิเคราะห์วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเหมาะสม โดยจะต้องจัดการกับความกดดันของข้อจำกัดต่างๆ สถานการณ์ความไม่แน่นอนทั้งหลายให้ได้ (Hickson ; et al. 1971 : 216 - 229) ทางเลือกกลยุทธ์เพื่อจัดการกับสิ่งแวดล้อมอันจะทำให้องค์การมีอำนาจในการจัดการทรัพยากรได้ถูกเสนอไว้ 3 ทาง (Aldrich ; & Pfeffer. 1976 : 69 - 100) ได้แก่ 1) การมีอิสระ (Autonomy) ขององค์การในการตัดสินใจโดยไม่ยึดติดกับสิ่งแวดล้อม 2) การปล่อยให้สภาพแวดล้อมจัดการควบคุมสภาพแวดล้อมเอง และ 3) การเลือกตัดสินใจตามความแตกต่างของสถานการณ์และการประเมินของแต่ละคนที่มีพื้นฐานค่านิยมต่างกันไป อย่างไรก็ตามการเลือกตัดสินใจก็ควรจะพิจารณาแนวทางเดิมที่องค์การเคยใช้ได้ผลมาก่อนในอดีตด้วย

ในด้านของทางเลือกกลยุทธ์ที่แต่ละองค์การต้องนำมาใช้ใ้องค์การเพื่อให้องค์การเกิด ประสิทธิภาพนักวิชาการทางด้านทฤษฎีองค์การเช่นทอมป์สัน (Thompson. 1967) ได้อธิบายไว้ว่าองค์การต้องพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อที่จะจัดการกับประเด็นเรื่องการพึ่งพาสภาพแวดล้อม มีกลยุทธ์ 3 ประเภท ที่นำมาใช้ คือ 1) การทำสัญญาระหว่างกัน (Contracting) เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างเป็นทางการ โดยมีข้อตกลงที่จะจัดหาวัตถุดิบต่างๆ หรือสิ่งนำเข้าให้แก่องค์การและซื้อสินค้าและบริการต่างๆ หรือสิ่งส่งออกขององค์การ 2) การดึงเข้ามาเป็นสมาชิกหรือพวกเดียวกัน (Co-opting) โดยการดำเนินการให้ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) การรวมกัน (Coalescing) โดยการร่วมมือกับองค์การอื่นๆ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมเพื่อความมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดๆ

ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่ตัดสินใจบริหารทรัพยากร จึงต้องให้ความสำคัญทั้งในการมุ่งแสวงหาทรัพยากรและในส่วนของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัดและคุ้มค่า เพื่อขจัดความสิ้นเปลืองสูญเปล่าด้วยการวางแผนที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งระบบ เพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณ จัดสรรและใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด เพื่อลดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร ดังที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2532) ได้เสนอให้มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดย 1) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณเท่าเดิม 2) คงระดับผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรในปริมาณน้อยลงกว่าเดิม หรือ 3) เพิ่มผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยลงกว่าเดิม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลสูงสุดด้วยทรัพยากรน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดหาและการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการจัดหาและใช้ทรัพยากรอาจทำได้โดยผู้บริหารต้องมีการวางแผนและการจัดการที่ดี และบุคลากรต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนภารกิจหลักขององค์การ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้น ผู้บริหารต้องสามารถวางแผนการจัดหางบประมาณ การใช้งบประมาณ ตลอดจนการ

ประเมินผลการใช้งบประมาณ และต้องดำเนินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้เพียงพอ มีการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า มีการจัดเก็บบำรุงรักษาไว้ให้ดี และมีการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ว่าใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือไม่ หรือควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรเป็นต้น

ในส่วนของการสร้างมาตรฐานวัดการวัดและการใช้ทรัพยากรจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรฐานวัดการวัดและการใช้ทรัพยากรขององค์กร พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้สร้างมาตรฐานวัดการวัดและการใช้ทรัพยากรขององค์กร (Newman. 1975 : 195 – 197 ; Steers. 1977b ; Sirgy. 1989 : 272 – 285 ; Robbins. 1990 : 2 – 15 ; Bedeian ; & Zammuto. 1991 : 191 – 199 ; Miller, J.G. ; & Miller, J.L. 1991 : 239 – 252 ; Skinner. 1998 : 31 – 32 ; Malloy. 2002 : 531 - 605) โดยพิจารณาจาก 1) การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบการสนับสนุน ระบบการบำรุงรักษา ระบบการปรับตัว และระบบการจัดการ ผู้บริหารจึงต้องทำการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละระบบย่อย เพื่อให้ระบบย่อยแต่ละระบบสามารถดำเนินงานได้อย่างปกติ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการบูรณาการและการประสานงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 2) บทบาทของนโยบาย ผู้บริหารของทุกองค์การจำเป็นต้องวางนโยบายในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อช่วยนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ และ 3) ระบบการควบคุมองค์การหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารใช้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามแบบแผน เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้เช่นเดียวกับ ดัทช์, กริฟฟิน, เมสซิก, เซน ; และย้ง (Deutsch. 1975 : 137 – 149 ; Griffith. 1989 : 107 – 137 ; Messick. 1993 : 111 – 131 ; Chen. 1995 : 408 – 428 ; Young. 1995 : 904 - 920) ได้สร้างมาตรฐานวัดการวัดและการใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยพิจารณาจาก 1) กฎความเสมอภาค ที่มีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ ซึ่งรางวัลที่บุคคลได้รับเทียบเป็นสัดส่วนกับปัจจัยนำเข้า ในการจัดสรรทรัพยากรตามกฎความเสมอภาคนี้ จะคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบการทำงานของบุคคลที่ผ่านมาในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อผู้บริหารจะได้ทำการจัดสรรทรัพยากรได้ตามความเหมาะสม และ 2) กฎความเท่าเทียมกัน ที่กล่าวว่า บุคลากรมีโอกาสความเท่าเทียมกันในการได้รับรางวัล นอกจากนั้นแซลดีน (Cialdini. 1984 : 194-198) และแมคคลีน์ มโตนัลด์ ; และซูน (McLean, Donald ; & Soon. 1999 : 723 - 757) ได้สร้างมาตรฐานวัดการวัดและการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) กฎความถูกต้องที่เสนอว่า บุคคลควรได้รับรางวัลตามลำดับขั้นของความต้องการ ซึ่งผู้บริหารควรแน่ใจว่าการจัดสรรทรัพยากรองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้น 2) การจัดสรรทรัพยากรองค์กรตามความชอบส่วนบุคคล หรือจัดสรรทรัพยากรองค์กรเพื่อตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร และ 3) การจัดสรรทรัพยากรองค์กรตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์กรตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันอย่างมีระบบ กฎความเสมอภาค กฎความเท่าเทียมกัน การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรตามความชอบส่วนบุคคล และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กร

2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การกระจายหรือการสื่อความเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปยังเบื้องล่าง พร้อมกับรับเอาข้อเสนอแนะความคิดเห็น และความรู้สึกต่างๆ กลับขึ้นมา และความพยายามต้องตระหนักถึงความสนใจ ความนิยม และความพยายามร่วมมือที่จะได้รับจากสมาชิกในองค์กรทุกคน (Megginson. 1967 : 219 - 316) การติดต่อสื่อสาร จัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีบทบาทสำคัญและเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงให้บุคคลในองค์กรเกิดการประสานงานเพื่อดำเนินการสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (Steers. 1977b) นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีผลการเชื่อมโยงไปถึงการจูงใจให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรให้เกิดความรู้สึที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์กรร่วมกัน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับหน้าที่หลักของการติดต่อสื่อสารจากนักทฤษฎีองค์กรคนสำคัญๆ เช่น สก็อต ; และมิทเชล (Scott ; & Mitchell. 1976 : 483 - 497) พบว่า หน้าที่หลักของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ มีประการภายในองค์กร ได้แก่ 1) การติดต่อสื่อสารมีบทบาทในการควบคุมความประพฤติของสมาชิกภายในองค์กรในหลายๆ ด้าน กล่าวคือ องค์กรจะมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับ โดยพนักงานจะได้รับมอบหมายหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ ซึ่งพนักงานจะต้องปฏิบัติตามที่เป็นหน้าที่เบื้องต้นของการติดต่อสื่อสาร ทำให้พนักงานได้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานของพนักงานแต่ละคน รวมถึงนโยบายขององค์กรที่พนักงานต้องปฏิบัติตาม 2) การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานทุกคนสามารถได้รับทราบอย่างกระจ่างชัดเกี่ยวกับพันธกิจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง เป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และวิวัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตลอดจนรวมถึงผลตอบแทนที่ได้รับ โดยที่พันธกิจหน้าที่เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น 3) การติดต่อสื่อสารก่อให้เกิดการแสดงออกระหว่างเพื่อนร่วมงานซึ่งพนักงานสามารถแสดงออกถึงความรู้สึก ความคิดเห็น และความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ เพราะพนักงานทุกคนต้องการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และ 4) การติดต่อสื่อสารทำหน้าที่ในการให้ข่าวสารข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน โดยหน้าที่หลักของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวข้างต้น สามารถช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ภายในองค์การเส้นทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งออกเป็นการติดต่อสื่อสารตามแนวดิ่ง (Vertical communication) โดยที่การติดต่อสื่อสารตามแนวดิ่งสามารถผ่านลงมาตามทิศทางจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบนได้ และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) (Harriman. 1974 : 143 - 151) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับบริหารสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งหรือระดับต่ำกว่าตามลำดับสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีรูปแบบหลายอย่างซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของ 1) คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่เฉพาะเจาะจงที่พนักงานถูกคาดหวังให้ทำและกำหนดว่าพนักงานจะทำงานเหล่านั้นได้อย่างไร 2) คำชี้แจงงานที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างงานสองอย่างหรือมากกว่า เพื่ออธิบายให้พนักงานเข้าใจว่าทำไมพนักงานจึงต้องทำงานเหล่านั้น 3) นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์การ 4) การป้อนกลับผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า พนักงานปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 5) การกระตุ้นความรู้สึกทางพันธกิจและอุทิศตนต่อเป้าหมายขององค์การ (Steers. 1977b ; Smeed. 1985 : 50 – 53 ; Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 – 269 ; Robbins. 1996 : 169 - 210) นอกจากนี้ สเตียร์ (1977b) ยังได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และรางวัลที่จะได้รับถ้าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย

2.3.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับที่ต่ำกว่าไปยังระดับที่สูงกว่าภายในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญมากพอๆ กับการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้การติดต่อสื่อสารในองค์การมีลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วไป โดยผู้บริหารสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่องานที่รับผิดชอบ การทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ และการดำเนินงานทั่วไปขององค์การ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำความคิดเห็นต่างๆ ที่ได้รับจากพนักงาน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้จึงมีความจำเป็นเพิ่มมากขึ้น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น (Beck ; & Elizabeth. 1986 : 15 – 19 ; Robbins. 1996 : 169 - 210) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนนี้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของตัวรับฟังความคิดเห็น การประชุมกลุ่ม การสำรวจทัศนคติของพนักงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติการร้องทุกข์ และการอภิปรายระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บริหารจะนำข้อมูลที่ได้รับไปดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น (Steers. 1977b ; Petty ; et. al. 1989 : [online] ; Newman. 1975 : [online]) รูปแบบของการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนต่างๆ ถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จสำหรับธุรกิจต่างๆ ในประเทศญี่ปุ่น โดยที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากต่อการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าระหว่างผู้บริหาร

ระดับสูงกับพนักงานทั่วไป ซึ่งพนักงานสามารถทำการเสนอความคิดเห็นขึ้นไปเบื้องบน อาจจะเป็นความคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทำให้เกิดโอกาสของการที่พนักงานระดับล่างสามารถเสนอข้อแนะนำที่ดีให้แก่ผู้บริหารได้ และทางฝ่ายพนักงานจะได้รับรางวัลตอบแทนจากการเสนอข้อแนะนำที่ดีให้แก่องค์กร (Erez. 1992 : 43 - 64)

2.3.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) ประกอบด้วย การให้ข้อมูลระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกัน หรือระหว่างผู้บริหารที่อยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กร และมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน (Robbins. 1996 : 169 - 210) องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมักจะมีโครงสร้างการติดต่อสื่อสารตามรูปแบบนี้ ซึ่งสามารถช่วยประหยัดเวลาและส่งเสริมการประสานงาน ในกรณีบางอย่างความสัมพันธ์ตามแนวนอนนี้จะถูกทำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการแต่บ่อยครั้งก็ได้ถูกสร้างขึ้นมาอย่างไม่เป็นทางการเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อที่จะข้ามขั้นตอนของการติดต่อสื่อสารตามแนวตั้ง และมีผลทำให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น (Lawrence ; & Lorsch. 1967 : 144 – 188 ; Daft ; & Macintosh. 1978 : 82 – 92 ; Gibson, Lvancevich ; & Donnelly. 1994 : 260 - 269) สำหรับรูปแบบของการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนที่สำคัญๆ เช่น การประชุม การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า และการรวมข้อมูลด้วยการบันทึกหรือการรายงาน โดยที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้การประชุมระดับผู้อำนวยการฝ่าย เพื่อก่อให้เกิดการใช้ข้อมูลร่วมกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ที่การทำงานต้องประสานงานกัน ทำให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการกระทำดังกล่าวช่วยทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง การเจริญเติบโต และการพัฒนา (Steers. 1977b)

จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยพบว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของนักทฤษฎีองค์กรที่สำคัญๆ เช่นงานวิจัยของทูปส์ ; และแฮน (Tubbs ; & Hain. 1979 : 161 - 250) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างกระจ่างชัดระหว่างพฤติกรรมของกระบวนการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิผลขององค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารบ่อยครั้งจะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ และผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จ (Kolb. 1995 : 233 - 249) อย่างไรก็ตามผลของการศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า การติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อผลิตภาพ (Clampitt ; & Downs. 1993 : 5 - 28) การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร ซึ่งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีผลทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Guzley. 1992 : 379 - 402) นอกจากนี้แนวความคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารยังสามารถเชื่อมโยงไปยังระบบการควบคุม ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุการควบคุมคุณภาพโดยรวมขององค์กร (Czarnbawska ; & Joerges. 1988 : 170 – 193 ; Goldman. 1993 : 29 - 47) ด้วยความสำคัญของการติดต่อสื่อสารดังกล่าวข้างต้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกิจกรรมการจัดการองค์กร เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีผลต่อองค์กรในด้านต่างๆ เช่น อัตราการเข้าออกของพนักงาน ผลิตภาพ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เป็นต้น (Dansereau ; & Hage. 1975 : 46 - 78)

การติดต่อสื่อสารนอกจากจะมีความสำคัญดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังพบอีกว่าการติดต่อสื่อสารยังมีบทบาทที่เด่นชัดที่เกี่ยวกับแนวความคิดการจัดองค์การด้านอื่นๆ (Porter ; & Roberts. 1976 : 169 – 199 ; Roberts ; & O'Reilly. 1979 : 42 - 57) แนวความคิดสองแนวความคิดที่เป็นที่สนใจของผู้บริหารองค์การและผู้วิจัย ได้แก่ การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากแนวความคิดทั้งสองอาจเป็นตัวกำหนดวงจรชีวิตขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ (Nemiroff ; & Ford. 1976 : 34-39 ; Steers. 1977b ; Gruneberg. 1979 : 265)

ในส่วนของการสร้างมาตรฐานวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรฐานวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์การ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้สร้างมาตรฐานวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ความไว้วางใจในตัวของผู้บังคับบัญชา 2) การได้รับอิทธิพลจากผู้บังคับบัญชา 3) ความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร 4) ความต้องการที่จะมีปฏิริยาโต้ตอบ 5) ความถึงพอใจในกระบวนการติดต่อสื่อสาร 6) ปริมาณของข้อมูลข่าวสาร กล่าวคือ การมีข้อมูลข่าวสารที่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป และ 7) ทิศทางของการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันตามแนวนอน (Roberts ; & O'Reilly. 1974 : 321 – 326 ; O'Reilly ; & Roberts. 1977 : 177 – 197 ; Schuler. 1977 ; O'Reilly. 1980 : 684 - 696 ; Caldwell ; & O'Reilly. 1983 : 193 - 198)

ในทำนองเดียวกัน ฮอปมัน (Hauptmand. 1986 : 127 - 139) ได้ทำการจำแนกลักษณะของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่สำคัญๆ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน และอาจนำมาซึ่งการพัฒนาการบริการในรูปแบบใหม่ๆ ให้แก่องค์การ (Souder ; & Moenaert. 1992 : 485 - 511) โดยกรีนบุม (Greenbaum. 1974 : 739 - 754) ได้กล่าวว่า ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดแนวความคิดอย่างเป็นระบบและเครือข่าย ทำให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาและปรับพฤติกรรมการทำงานได้เป็นอย่างดี เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ และ 2) ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน ที่สำคัญๆ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือข่าวสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน (Souder ; & Moenaert. 1992 : 485 - 511) นอกจากนั้นกรีนบุม (1974) ได้กล่าวว่า ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน จะเป็นลักษณะของการควบคุม การสั่งการ และการบอกรับกลับของข้อมูลระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน ทำให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ ทีมงานจะเกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน องค์การจะไม่ประสบปัญหาทางด้านการจัดการและการพัฒนาโครงการใหม่ๆ และจากการศึกษาของเอเดเวิร์คสัน, แอคสัน ; และแมทสัน (Edvardsson, Haglund ; & Mattsson. 1995 : 24 - 35) พบว่า การติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน ช่วยให้การปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์การ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว และก่อให้เกิดการประสานงานได้เป็นอย่างดี

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กรตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และลักษณะการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดการประสานงาน

2.4 ภาวะผู้นำองค์กร

ภาวะผู้นำองค์กรเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย (Hersey ; & Blanchard. 1988 : 86) นอกจากนี้ภาวะผู้นำองค์กร ยังมีความหมายว่าเป็นการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางที่กำหนดในองคการ หรืออีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำองค์กรเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่งมีความสามารถในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจ (Katz ; & Kahn. 1996 : 161 - 169, 1978 : 201 - 208) หรือความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรือการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (McFarland. 1970 : 114 - 180 ; Robbins. 1996 : 196 - 210) หรือความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมของผู้อื่นผ่านทาง การสื่อสารที่ดี ทำให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้สำเร็จ (Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1988 : 226 - 265) หรือความพยายามที่จะมีอิทธิพลในการจูงใจต่อผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายบางประการ (Bass. 1990 : 7 - 20) หรือกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ (Hersey ; & Blanchard. 1972 : 619)

ภาวะผู้นำองค์กรโดยทั่วไปจะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการในเรื่องที่สำคัญๆ ขององค์กร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมที่สำคัญๆ ขององค์กร การโน้มน้าวและการชักชวนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ และการจัดการเกี่ยวกับปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรนอกจากนี้ เฮาส์ ; และอติยา (House ; & Aditya. 1997 : 409 - 473) และยูคิ (Yuki. 1994 : 414 - 440) ยังได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำเพิ่มเติมว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ นอกจากนี้คำจำกัดความของภาวะผู้นำองค์กรดังกล่าวมาแล้วข้างต้น คอตเตอร์ (Kotter. 1990 : 190) ยังได้กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญๆ ทั้งสามด้านที่บ่งบอกถึงลักษณะของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะเป็นในอนาคต โดยผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว 2) การสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงพันธกิจขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะได้รับความร่วมมือจากพนักงานในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และ 3) การจูงใจและชักนำพนักงานโดยการตอบสนองถึงความต้องการคุณค่าและความรู้สึกของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุพันธกิจขององค์กร

ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำองค์การ เพราะภาวะผู้นำองค์การสามารถอำนวยความสะดวกในหน้าที่สำคัญๆ หลายประการ ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเหล่านั้นมีความจำเป็นต่อประสิทธิผลองค์การ โดยที่หน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำองค์การที่สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ เช่น 1) ภาวะผู้นำองค์การช่วยในการแก้ไขความไม่สมบูรณ์ และความบกพร่องของการออกแบบองค์การ เนื่องจากไม่มีการออกแบบองค์การรูปแบบใดที่มีความสมบูรณ์ที่เหมาะสมสำหรับทุกหน้าที่ของสมาชิกองค์การได้ตลอดกาล ภาวะผู้นำองค์การจึงช่วยให้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงาน 2) ภาวะผู้นำองค์การช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม 3) ภาวะผู้นำองค์การช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่องค์การอยู่ระหว่างการเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานต่างๆ และ 4) ภาวะผู้นำองค์การช่วยให้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล (Steers. 1977b, 1991) โดยผู้นำจะเป็นผู้ที่ชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Baron ; & Greenberg. 1990 : 190)

เนื่องจากภาวะผู้นำองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การ ผู้วิจัยพบว่า นักทฤษฎีองค์การและบุคคลคณะต่างๆ พยายามศึกษาภาวะผู้นำองค์การในมิติต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 3 แนวทางที่สำคัญๆ ประกอบด้วย ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ และทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Fiedler. 1965 : 115 - 122 ; House. 1971 : 321 - 338 ; Yukl. 1971 : 414 - 440 ; Vroom ; & Yetton. 1973 : 612 - 619 ; Fiedler ; & Chemers. 1974 : 161 - 165 ; Hunt ; & Larson. 1974 : 66 ; Stogdill. 1974 : 165 - 188) โดยที่ทฤษฎีเหล่านี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยสองประการ คือ คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ และสถานการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งสามารถอ้างอิงถึงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบ ความเป็นผู้นำ และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความพึงพอใจในสถานการณ์ขณะนั้น

สำหรับในแวดวงการศึกษาแล้วจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าฮอย; และมิสเกล (Hoy ; & Miskel. 2001 : 614) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถาบันการศึกษา ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทขององค์การ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย คุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

2.4.1 บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีหลายอย่าง แต่ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ มีการตั้งเป้าหมายสำหรับ ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง มีความพยายามมากเพื่อพบงานที่ยาก และเข้มแข็งเมื่อเผชิญปัญหาหรือประสบความล้มเหลว 2) มีความอดทนต่อความเครียด (Stress tolerance) คือ เมื่อพบ

สถานการณ์ที่อยู่ยากและกดดัน จะมีการตัดสินใจที่ดีและสุขุม สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้และมีความอดทนอย่างดียิ่ง 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional maturity) คือ มีความตระหนักในจุดเด่นและจุดด้อยของตน มุ่งมั่นปรับปรุงตนเอง ไม่ปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงเมื่อประสบปัญหาหรือความผิดพลาด ซึ่งการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์จะช่วยสร้างความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ให้คำปรึกษาได้ 4) มีคุณธรรม (Integrity) คือ มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบและน่าไว้วางใจ รวมทั้งยินดีที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้อื่นในองค์กร และผู้นำต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างและเพิ่มความภักดีต่อองค์กรให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในองค์กร

2.4.2 แรงจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจเป็นแรงขับที่กระตุ้นให้คนมีความสัมพันธ์กับงาน มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานด้านลักษณะ ทิศทาง และระยะเวลา แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อการเลือกทำกิจกรรมและระดับความสำเร็จ ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่มีความคาดหวังต่ำ ผู้นำที่ถ่อมตัวและผู้นำที่ด้อยประสิทธิภาพ จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทำให้ทราบว่า ลักษณะของแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับผู้นำ แรงจูงใจประกอบด้วยลักษณะย่อยๆ ดังนี้ (Fiedler. 1965 : 115 – 122 ; McClelland. 1976 : [online] ; Yukl. 1994 : 414 - 440) 1) ความต้องการทั้งเรื่องงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Task and interpersonal needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีแรงจูงใจให้ต้องทำงานให้ดีที่สุด และต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดีด้วย 2) ความต้องการพลังอำนาจ (Power needs) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้คนแสวงหาตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ เพราะต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 3) ความต้องการผลสำเร็จในการทำงาน (Achievement orientation) เป็นความปรารถนาที่จะทำงานให้ดี มุ่งความสำเร็จ เต็มใจรับผิดชอบ และยึดมั่นในจุดมุ่งหมายของงาน และ 4) ความคาดหวังสูงในความสำเร็จ (High expectations for success) เป็นความคาดหวังของผู้บริหารที่เชื่อว่าสามารถทำงานนั้นได้ และจะได้ผลงานที่มีคุณค่าและคุ้มกับความพยายาม

2.4.3 ทักษะ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์และมีทักษะในงานที่ทำ จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ ทักษะ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค เป็นความรู้ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ทักษะด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญและเหมาะสมมากกับองค์กรระดับต่ำ เช่น ในสถานศึกษาที่คณะครู-อาจารย์มีความสามารถน้อย หรือในโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านสภาพแวดล้อมต่ำ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เน้นความสามารถในการเข้าใจความรู้สึก และเจตคติของผู้อื่นและเน้นความสามารถของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน 3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนา และการใช้ความคิดและมโนทัศน์ในการวางแผน การจัดการและการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน สามารถกำหนดกรอบเกี่ยวกับกิจกรรมและความซับซ้อนของงานตามลำดับได้ ทักษะด้านนี้เหมาะสมกับผู้นำที่อยู่ในองค์กรระดับสูง และ 4) ทักษะด้านการบริหาร เป็นความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร เช่น การวางแผน การกำกับติดตามงาน กฎระเบียบ การนิเทศ และการประชุม ทักษะด้านนี้ใช้ควบคู่กับทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ เซอร์จิอวานี (Sergiovani. 1992 : 161 - 169)

ยังกล่าวว่า สำหรับสถานศึกษาแล้วภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนการใหม่ เป้าหมายใหม่ เน้นสิ่งใหม่ และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับบุคคลอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับองค์การหรือส่วนรวม มีการร่วมคิดและร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตาม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

จากกระแสและผลของการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้สถานศึกษาในปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และปรับตัวตามสภาพสังคม ให้มีความเป็นอิสระมากขึ้น และมีมาตรฐานพร้อมทั้งมีการปฏิบัติที่ชัดเจน (Leithwood ; et al. 2000 : 112 - 119) โดยการคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิผลมากขึ้น (Barnett, McCormick ; & Conners. 2001 : 24) การรับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการเตรียมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมสำหรับการสนองตอบ เช่น การสร้างความผูกพัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม สร้างภาวะผู้นำและสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่จำเป็น ซึ่งภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างมากนี้ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) (Barnett, McCormick ; & Conners. 2001 : 24 - 46) เพราะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีคุณลักษณะต่างๆ ไป ดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โดยจะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบต่อทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ 2) เป็นบุคคลที่กล้าและเปิดเผย เป็นบุคคลที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง 3) เชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำเชิงปฏิรูปนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาอยู่เสมอ 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำเชิงปฏิรูป จะสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังและความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

นอกจากนี้ แบส ; และอโวลิโอ (Bass ; & Avolio. 1994 : 611) ยังให้ข้อเสนอว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้นำ ดังนี้ 1) กระตุ้นเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้สนใจพิจารณางานที่ทำโดยใช้แนวคิดใหม่ๆ 2) ตระหนักถึงพันธกิจหรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ 3) พัฒนาเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้มีความสามารถและศักยภาพสูงขึ้น 4) จูงใจเพื่อนร่วมงานและผู้ตามให้ใช้ความสนใจของตนสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่มทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่มุ่งอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่มและองค์การ โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้เพิ่มขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งจะใช้พฤติกรรมเพียงหนึ่งอย่าง หรือทั้ง 4 อย่างก็ได้ ที่เรียกว่า "4I's" (Four I's) ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างเป็นอุดมการณ์ (Idealized Influence – II)

หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ชื่นชม ยกย่อง เชื่อถือ ศรัทธา และไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อให้มีคุณลักษณะดังกล่าว คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มั่นใจว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และค่านิยมที่ดีและเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ให้ผู้ตามร่วมสร้างวิสัยทัศน์และร่วมทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีผลงานที่มีมาตรฐานสูงทั้งคุณธรรมและจริยธรรม ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นการสร้างอิทธิพลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจในตัวผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างความท้าทายในงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของความเป็นทีม จูงใจให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น จดจ่อ และด้วยศรัทธาที่แรงกล้า ด้วยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในทางบวก อุทิศตนหรือผูกพันต่อเป้าหมายและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไม่เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่มุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ ทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จมากขึ้นเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ ผู้นำจะสร้างและสื่อความคาดหวังที่เป็นเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน แสดงออกถึงความผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ จูงใจให้ ผู้ตามตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเพื่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญ 3) การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ทำให้ผู้ตามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ กระตุ้นให้ผู้ตามกำหนดกรอบการมองปัญหาใหม่ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา กระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้ตามได้รับการส่งเสริมให้มีแนวคิดใหม่ๆ แม้จะเป็นแนวคิดที่ต่างจากผู้นำก็ตาม 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration : IC) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเป็นรายคน (Individualization of followers) ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำเอาใจใส่ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตามด้วยการให้คำแนะนำและเป็นพี่ปรึกษา ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น ให้โอกาสผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ควบคู่กับการสร้างบรรยากาศที่บ่งบอกถึงการสนับสนุน ผู้นำจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามตามความต้องการและความจำเป็น (เช่น บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงานมากกว่า บางคนมี มาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า) ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และบริหารงานด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ (Management by wondering around) มีการมอบหน้าที่บางอย่างให้ทำแทนเพื่อเป็นการพัฒนาผู้ตาม พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำ และสนับสนุนส่งเสริมเมื่อผู้ตามต้องการ มีการประเมินความก้าวหน้าของผลการทำงานโดยไม่ให้เป็นลักษณะของการถูกตรวจสอบ

ในด้านของการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร พบว่าทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (Path-goal theory) ที่พัฒนาขึ้นโดยเฮ้า (House. 1971 : 321 - 338) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ โดยประสิทธิผลของภาวะผู้นำองค์การจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและพฤติกรรมของภาวะผู้นำองค์การจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แสดงออกใน 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ภาวะผู้นำที่มุ่งที่ความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) โดยที่แนวความคิดนี้ได้สอดคล้องกับรูปแบบภาวะผู้นำองค์การสี่รูปแบบของบาวเวอร์ ; และซีชอร์ (Bowers ; & Seashore. 1966 : 59) ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร สำหรับการศึกษาระดับสูงของภาวะผู้นำองค์การกับประสิทธิผลขององค์กรนั้น ทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กรก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากการดำเนินงานในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นถ้าองค์กรมีทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้การดำเนินงานทุกด้านขององค์กรเป็นไปด้วยดี และนำมาซึ่งประสิทธิผลองค์กร (Smith. et. al. 1994 : 412 – 438 ; Katzenbach. 1997 : 83 - 91) นอกจากนี้ ฟินเกลสไตน์ ; และแฮมบริก (Finkelstein ; & Hambrick. 1996 : 78 - 102) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร เพราะผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะให้ความสนใจเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร และจากการศึกษาผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของนักทฤษฎีองค์กรและคณะที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมาพบว่าผลงานวิจัยจำนวนหกชิ้นพบว่า ทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Smith, Carson ; & Alexander. 1984 : 765 – 776 ; Thomas. 1998 : 588 – 600 ; House, Spangler ; & Woycke. 1991 : 346 – 396 ; Fiedler. 1996 : 241 – 250 ; Waldman, Ramirez ; & House. 1996 : 615) โดยผลการศึกษาวิจัยทั้งหมด พบว่า ผู้นำของแต่ละองค์กรมีอิทธิพลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ทั้งองค์กรที่หวังผลกำไรจากการดำเนินงานและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรจากการดำเนินงาน

ในส่วนของการสร้างมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การ พบว่าเฮอร์ซี ; และบลันชาร์ด (Hersey ; & Blanchard. 1988 : 188 - 198) ได้สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน (task behavior) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างงานมากกว่าตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำภายใต้มิตินี้ทำการแจกแจงรายละเอียดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำ เมื่อไร ที่ไหน และจะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร ซึ่งผู้นำใน

ลักษณะนี้จะพยายามวางรูปแบบการจัดการองค์การไว้เป็นอย่างดี และ 2) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (relationship behavior) หมายถึง ลักษณะผู้นำที่มุ่งให้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดให้องค์การมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การสนับสนุนสวัสดิการทางสังคม ความคิดหรือการกระทำที่มีผลทางด้านจิตวิทยา และพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อความสะดวกต่างๆ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ในปี 1996 เฮอร์ซี, บลันชาร์ด ; และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard ; & Johnson. 1996 : 196 - 199) ได้นำมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การของ เฮอร์ซี, บลันชาร์ด (Hersey ; & Blanchard. 1988 : 188 - 198) มาทำการพัฒนาใหม่ ซึ่งมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ลักษณะของผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความสามารถในงานนั้นๆ โดยตรง 2) ผู้นำแบบมอบหมายงาน ลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปดำเนินงานเอง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะสูงในงานที่รับผิดชอบ 3) ผู้นำที่มีลักษณะเป็นนักขาย โดยที่คำสั่งในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ถูกกำหนดจากผู้นำ ผู้นำลักษณะนี้พยายามใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกัน ผู้นำพยายามโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งของตน และ 4) ผู้นำที่มีลักษณะแบบบอกกล่าวหรือแบบชี้นำ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว เป็นลักษณะของการบอกกล่าวหรือ สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมาย

ผลการศึกษาวิจัยของ มาดดูโคม ; และโจ (Maduakolam ; & Joe. 1999 : 22 - 32) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำองค์การของผู้บริหารโรงเรียนในมลรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 162 ท่าน ทั้งนี้ เพื่อต้องการหาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำองค์การกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงาน โดยคณะผู้วิจัยได้นำสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (stepwise regression analysis) และการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (Oneway analysis of variance) มาใช้ในการวิเคราะห์ ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่นิยมใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นนักขาย และรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มาใช้ในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วอเตอร์ คอลเวล ; และมาแซล (Walter, Caldwell ; & Marshall. 1980 : 618 - 621) ที่พบว่าผู้อำนวยการของโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนใหญ่นิยมใช้รูปแบบภาวะผู้นำองค์การแบบใดแบบหนึ่ง ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วมกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบนักขาย ในทำนองเดียวกัน ชเมิท ; และมอแกน, คอตเทอร์, แบส, อโวลีโอ ; และอัทวอเตอร์ (Smircich ; & Morgan. 1982 : 257 - 273 ; Kotter. 1990 : 190 - 199 ; Bass, Avolio ; & Atwater. 1996 : 5 - 34) และกริฟฟิน, ครอร์ฟอร์ด ; และอับราฮัม (Griffin, Crawford ; & Abraham. 1999 : 37 - 53) ได้สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำองค์การ โดยจำแนกออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leader) โดยทำการศึกษาระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำมีการให้รางวัล ซึ่งอาจจะเป็นการให้เงินรางวัลหรือการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการส่วนตัวของแต่ละบุคคล และ 2) ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leader) ว่าเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยมีภารกิจมากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

และมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน และผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่สำคัญๆ เช่น แบส, อโวลีโอ, กูดไฮม์, อโวลีโอ ; และแบส (Bass, Avolio ; & Goodheim. 1987 : 7 – 20 ; Avolio ; & Bass. 1988 : 188 - 198) และฮาเวล ; และฟรอสต์ (Howell ; & Frost. 1989 : 246 - 269) แสดงผลของการวิจัยว่า พฤติกรรมของผู้นำเชิงปฏิรูปมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม นอกจากนี้จากงานวิจัยของกริฟฟิน, ครอร์ฟอร์ด ; และอับราฮัม (Griffin, Crawford ; & Abraham. 1999 : 37 - 53) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการที่มีประสิทธิผลของพิพิธภัณฑสถาน โดยทำการสำรวจจากพิพิธภัณฑสถานจำนวน 33 แห่งในประเทศแคนาดา ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ จากจำนวนผู้ที่ตอบกลับแบบสอบถามทั้งสิ้น 594 ท่าน ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบปกติ (ordinary regression analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลจากการวิจัยดังกล่าว พบว่า ปัจจัยหลายตัวที่มีอิทธิพลต่อการจัดการที่มีประสิทธิผลของพิพิธภัณฑสถาน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญดังกล่าวที่ผู้วิจัยขอเรียนเสนอ ณ ที่นี้ คือ ปัจจัยทางด้านภาวะผู้นำองค์กร โดยคณะผู้วิจัยพบว่า พิพิธภัณฑสถานที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลนั้น มีแนวโน้มที่เลือกรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป จากผลการวิจัย สรุปได้ว่าการดำเนินงานของพิพิธภัณฑสถานที่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ถ้าปราศจากการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ร่วมงานไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายองค์กร และกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ดี ประกอบกับไม่มีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากพนักงานต่างไม่เคารพซึ่งกันและกัน รางวัลที่ทางองค์กรมอบให้ไม่สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรองค์กรเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยของแอมนูดดีน (Aminuddin. 1998 : 170 - 179) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้ฝึกสอนกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ฝ่ายการศึกษา คณะผู้วิจัยได้ทำการสอบถามจากครูผู้ฝึกสอนของมหาวิทยาลัยต่างๆ จำนวน 308 ท่าน โดยคณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอย โลจิสติกพหุกลุ่ม (multinomial logistic regression analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งทางคณะผู้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานของครูผู้ฝึกสอนจะมีมากขึ้น ถ้าผู้บังคับบัญชาใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาใช้ในการบริหารงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าครูผู้ฝึกสอน พบว่า ผู้บังคับบัญชาใช้ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปน้อยในการบริหารงาน ครูผู้ฝึกสอนจะไม่ค่อยมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แบส (Bass. 1985 : 185 - 198) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่นำรูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาใช้ในการดำเนินงานสามารถคาดหวังได้อย่างมากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามีความมั่นใจในตนเองสูง และมีความพึงพอใจในงานที่ทำมาก จึงส่งผลทำให้การดำเนินงานสูงกว่าที่คาดหวังไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดภาวะผู้นำองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดภาวะผู้นำองค์กรตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่านๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดภาวะผู้นำองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน ลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป และลักษณะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

3. สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่สำคัญๆ ประกอบด้วย บรรยากาศขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ

3.1 บรรยากาศขององค์กร

บรรยากาศขององค์กร หมายถึง ภาพรวมของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ หรือลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ ที่ถูกมองโดยสมาชิกขององค์กร (Steers, 1977b) หรือคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีผลทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่นตามความรู้สึกของสมาชิกภายในองค์กร (Litwin ; & Stringer, 1968 : 616) หรือความเข้าใจเบื้องต้นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรในการกำหนดถึงความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลและบทลงโทษขององค์กร (Forehand ; & Gilmer, 1964 : 361 – 382 ; Pritchard ; & Karasick, 1973 : 110 - 119) นอกจากนี้ยังหมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ของทัศนคติ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลที่สำคัญต่อการกำหนดโครงสร้างองค์กร เป้าหมายส่วนบุคคลหรือกลุ่มสมาชิก ความต้องการและความสามารถของสมาชิกในองค์กร (Payne ; & Pugh, 1976 : 66) หรือการรับรู้ของพนักงานภายในองค์กรเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร การปฏิบัติงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กร (Reichers ; & Schneider, 1990 : 181 - 333) ซึ่งเป็นการรับรู้ของพนักงานในการประเมินค่านิยมที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร และบรรยากาศขององค์กรที่พึงประสงค์มากที่สุดของพนักงาน ควรจะมีลักษณะเป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้สำหรับในสถานศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์กรของสถานศึกษา เช่นงานของ แอสพิน ; และครอฟท์ (Halpin ; & Croft, 1966 : 133 - 181) แอสพิน ; และครอฟท์ ได้สรุปว่าบรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 6 แบบ คือ 1) แบบแจ่มใส (The Open Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในงาน รวมถึงพึงพอใจในบทบาทของผู้บริหารด้วยที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น และมุ่งสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ช่วยทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงาน 2) แบบอิสระ (The Autonomous Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีความพอใจในความสัมพันธ์ฉันมิตรมากกว่าพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์และให้อิสระกับผู้ร่วมงาน พร้อมกันนั้นในเรื่องงานผู้บริหารมักจะมีพฤติกรรมการนิเทศควบคุมงานน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเลือกงานได้อิสระตามความสามารถของตน 3) แบบควบคุม (The Controlled Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักไม่ค่อยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับเพื่อนร่วมงานแต่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามผลงานที่สำเร็จผู้ร่วมงานก็มีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจด้วย 4) แบบสนิทสนม (The Familiar Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ ผู้บริหารมักมีความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงานฉันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจ

ความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าผลงานที่จะได้ ผลของบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันก็ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นตามแบบตามสบาย การสั่งการและการประเมินผลงานมีน้อย จนบางครั้งผู้ร่วมงานจะต้องกระตุ้นผู้บริหารเสียเอง 5) แบบรวมอำนาจ (The Paternal Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีพฤติกรรมแบบออกคำสั่งไม่สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดเกิดความอึดอัด ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องานผู้ร่วมงานขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานและเกิดความเบื่อหน่ายต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร 6) แบบซิมเซา (The Close Climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีลักษณะขาดความรู้ และไม่มีสมรรถภาพทางกรบริหาร พยายามตั้งกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยขาดเหตุผล ไม่อำนวยความสะดวกในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยไม่มีความคิดสร้างสรรค์ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความภาคภูมิใจในผลงาน หากองค์กรใดเกิดบรรยากาศแบบนี้ผู้ร่วมงานจะไม่มีความต้องการและควรรีบแก้ไขบรรยากาศทั้ง 6 แบบ แฮพิน และครอฟท์ เห็นว่าบรรยากาศแบบ แจ่มใสเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดและบรรยากาศแบบซิมเซาเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ควรแก้ไข แต่อย่างไรก็ตามการศึกษารายการขององค์กรพบว่า มีความยากลำบากที่จะระบุแบบของบรรยากาศได้อย่างเด่นชัด

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กร นักทฤษฎี องค์การต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินบรรยากาศขององค์กร และได้ให้ความสำคัญทางด้านส่วนประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การ ส่วนผลงานการวิจัยด้านส่วนประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การที่ได้รับความนิยมที่สำคัญๆ เช่น ผลงานการวิจัย ของแคมเบล ; และบีที (Campbell ; & Beaty. 1971 : 169) และพริทชาร์ด ; และคาราซิก (Pritchard ; & Karasick. 1973 : 110 - 119) โดยได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและได้ใช้สถิติการวิเคราะห์จัดกลุ่มมาใช้ในการจำแนกกลุ่มย่อยเพื่อจัดปัจจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มเดียวกัน จากผลการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มย่อยส่วนประกอบที่สำคัญของบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 10 กลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกรให้รางวัลกับบทลงโทษ การตัดสินใจแบบรวมศูนย์อำนาจ การมุ่งที่ความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญต่อการอบรมและการพัฒนาความปลอดภัยกับความเสี่ยงในการทำงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยกับแบบปิด ตำแหน่งหน้าที่งานและขวัญกำลังใจในการทำงาน การยอมรับจากทีมงาน และความสามารถต่างๆ ไปขององค์กร เช่นการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ รวมทั้งความยืดหยุ่น

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กร พบว่าปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 4 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบรรยากาศในการทำงานขององค์กรนั้น กล่าวคือ 1) โครงสร้างองค์กร ถ้าพนักงานขององค์กรมีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความร่วมมือ และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นบรรยากาศการทำงานที่พึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จ (Likert. 1961 : 169 ; Litwin ; & Stringer.

1968 : 77 ; Dieterly ; & Schneider. 1974 : 316 – 337 ; Lawler, Hall ; & Oldham. 1974 : 139 - 155)

2) เทคโนโลยีองค์การ จากการศึกษาของเบริน ; และสตอคเกอร์ (Burns ; & Stalker. 1961 : 69) พบว่า องค์การที่มีการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีประจำ โดยทั่วไปจะมีลักษณะมุ่งไปทางรูปแบบที่เป็นทางการ การรวมศูนย์อำนาจ และความไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน จึงมีผลทำให้ความไว้วางใจ และความคิดสร้างสรรค์ต่องานมีน้อย ซึ่งแตกต่างจากองค์การที่การดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีที่มีความหลากหลายของงานสูง โดยทั่วไปจะมีลักษณะมุ่งไปในทางรูปแบบที่เป็นทางการต่ำ การติดต่อสื่อสารจะมีลักษณะเปิดเผย พนักงานมีความร่วมมือในการทำงาน ทำให้เกิดความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์ และพนักงานเกิดความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (Litwin ; & Stringer. 1968 : 77)

3) ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จากการศึกษาของ เกลมบิสกี ; และคณะ (Golembiewski ; et al. 1971 : 465 - 483) พบว่า สภาวะทางเศรษฐกิจและความไม่แน่นอนทางการตลาดมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ เนื่องจากส่งผลต่ออัตราการจ้างงาน ความมั่นคงในการทำงาน และการไม่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์และผลิตภาพของงาน และ

4) นโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ ถ้าผู้บริหารเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารเป็นแบบเปิดเผย และผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น และมีความเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Marrow, Bower ; & Seashore. 1967 : 98 ; Litwin ; & Stringer. 1968 : 77 ; Schneider ; & Bartlett. 1968 : 324 – 334 ; Lawler, Hall ; & Oldham. 1974 : 139 - 155)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้นทั้งสี่ปัจจัยมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของพนักงานหรือทีมงานซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ผลการดำเนินงานของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การยิ่งพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่าใด พนักงานก็มีความเต็มใจมากยิ่งขึ้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย (Litwin ; & Stringer. 1968 : 77 ; Steers. 1977b) นอกจากนั้น การประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขันของควินน์ ; และโรเบริก (Quinn ; & Rohrbaugh. 1983 : 363 - 377) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพโดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ 2) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ในส่วนของการสร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การ จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดบรรยากาศองค์การ พบว่านักวิชาการหลายท่านได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การเนื่องจากบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การ นักทฤษฎีองค์การต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินบรรยากาศองค์การ และได้ให้ความสำคัญทางด้านมาตรวัดบรรยากาศองค์การโดยผลงานการวิจัยด้านมาตรวัดที่สำคัญของบรรยากาศองค์การที่ได้รับความนิยมที่สำคัญๆ เช่น ผลงานการวิจัยของแคมเบล ; และบิตตี้ (Campbell ; & Beaty. 1971 : 171 - 197) และพริตชาร์ด

; และคาราซิก (Pritchard ; & Karasic. 1973 : 110 - 119) ที่ได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและนำสถิติการวิเคราะห์จัดกลุ่มมาใช้ในการจำแนกกลุ่มย่อย เพื่อจัดปัจจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มเดียวกัน จากผลการวิจัยสามารถจำแนกกลุ่มย่อยมาตรงวัดที่สำคัญของบรรยากาศองค์การออกเป็น 10 กลุ่ม ได้แก่โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับบทลงโทษ การตัดสินใจแบบรวมศูนย์อำนาจ การมุ่งที่ความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญต่อการอบรมและการพัฒนา ความปลอดภัยกับความเสี่ยงในการทำงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยกับแบบปิด ตำแหน่งหน้าที่งาน และขวัญกำลังใจในการทำงาน การยอมรับจากทีมงาน และความสามารถต่างๆ ไปขององค์การเช่นการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำ รวมทั้งความยืดหยุ่น ในทำนองเดียวกับ ควินน์ ; และโรเบริก (Quinn ; & Rohrbaugh. 1983 : 363 - 377) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์การตามแนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน พบว่า มาตรฐานการประเมินบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 เกณฑ์ ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลิตภาพ โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และ 2) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเพิ่มผลิตภาพโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของโคเปิลแมน, บริฟ ; และกัสโซ (Kopelman, Brief ; & Guzzo. 1990 : 290 - 299) ได้สร้างมาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การ โดยจำแนกออกเป็น 5 เกณฑ์ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย การให้รางวัล กิจกรรมงานต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน และการสนับสนุนทางด้านสังคม นอกจากนี้ ดัทมัลเชน บลิตัน ; และอาดัมสัน (Dastmalchian, Blyton ; & Adamson. 1991 : 491 - 499) ได้จำแนกมาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ บทบาทความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์การ และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จากมาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การทั้ง 4 มิติดังกล่าวข้างต้น โคเปิลแมน, บริฟ ; และกัสโซ (Kopelman, Brief ; & Guzzo. 1990 : 290 - 299) และไรเซอร์ ; และชไนเดอร์ (Reichers ; & Schneider. 1990 : 321 - 333) ได้ให้คำนิยามของบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การนั้น และชไนเดอร์ (1990) ได้ให้คำนิยามของบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การนั้นๆ และชไนเดอร์ (1990) ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์การเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว บรรยากาศองค์การต้องมีความเฉพาะเจาะจง เช่น บรรยากาศทางด้านความคิดค้นนวัตกรรมใหม่ บรรยากาศทางด้านความปลอดภัย บรรยากาศในการให้บริการ หรือคุณภาพ การบริการขององค์การ เป็นต้น นอกจากนั้น ฮาร์ท, แวริง ; และกริฟฟิน (Hart, Wearing ; & Griffin. 1996 : 311 - 323) ได้สร้างมาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 7 เกณฑ์ ได้แก่ เกณฑ์การประเมินทางด้านความมีชื่อเสียง การยอมรับความเห็นพ้องต่อเป้าหมายขององค์การ กฎระเบียบหรือข้อบังคับขององค์การที่มีความชัดเจน การได้รับการสนับสนุนจากภาวะผู้นำองค์การ การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ อัตราการเจริญเติบโตของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การในเชิงบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดบรรยากาศองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3.2 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบความเชื่อและค่านิยมที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในองค์การ และชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก (Schein. 1990 : 109 - 119) หรือสิ่งที่ประกอบกันขึ้นของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีทางของความนึกคิด ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การหนึ่งๆ และได้ถูกสอนหรือถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้รับเอาไปถือปฏิบัติ (Daft. 1998) หรือระบบที่มีความหมายร่วมกันภายในองค์การหนึ่ง ซึ่งจะกำหนดวิธีการที่บุคคลนำมาปฏิบัติที่เป็นระบบ และถูกกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างจากองค์การอื่นๆ (Becker. 1982 : 513 - 527 ; Schein. 1985 : 1 - 9) หรือความเชื่อค่านิยม และความคาดหวัง ที่พนักงานในองค์การรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้นๆ (Gibson, Ivancevich ; & Donnelly. 1997 : 414 - 419) หรือระบบค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติและพฤติกรรมการดำเนินงานของสมาชิกภายในองค์การ (O'Reilly ; & Chatman. 1996 : 447 - 449)

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้น นักวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญเจ็ดประการของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) นวัตกรรมและความเสี่ยง หมายถึงระดับที่พนักงานจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความคิดด้านนวัตกรรมหรือมีความเสี่ยงเกิดขึ้น 2) ความสนใจที่จะให้รายละเอียด หมายถึง ระดับที่พนักงานมีการวิเคราะห์ความสนใจที่จะให้รายละเอียดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) การมุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์ หมายถึงระดับที่ผู้บริหารมุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่ามุ่งที่เทคนิค และกระบวนการที่ใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์นั้น 4) การมุ่งความสำคัญที่คน หมายถึง ระดับที่การตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยมุ่งความสำคัญที่บุคลากรภายในองค์การ 5) การมุ่งความสำคัญที่ทีมงาน หมายถึง ระดับกิจกรรมการทำงานที่มุ่งที่ทีมงานมากกว่ามุ่งที่รายบุคคล 6) ความก้าวร้าว หมายถึง ระดับที่บุคคลมีความก้าวร้าวและต้องการแข่งขันมากกว่าความสะดวกสบาย และ 7) ความมั่นคง หมายถึง ระดับที่กิจกรรมองค์การมุ่งรักษาสภาพความมั่นคงขององค์การมากกว่าความเจริญเติบโต โดยที่คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละคุณลักษณะนั้นจะมีอยู่ในทุกองค์การมากน้อยแตกต่างกัน ในการประเมินองค์การจากคุณลักษณะทั้งเจ็ดประการนี้ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การ และสามารถเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดที่พนักงานมีต่อองค์การ ซึ่งสามารถใช้เป็นสิ่งที่ชี้นำต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย (O'Reilly, Chatman ; & Caldwell. 1991 : 487 - 516 ; Chatman ; & Jehn. 1994 : 522 - 553)

การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรมีความสำคัญคือองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานขององค์กรนั้นๆ มีการรับรู้ร่วมกันเกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กร และถ้าพนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับค่านิยมหลักขององค์กรมากยิ่งขึ้นเท่าใด วัฒนธรรมองค์กรก็จะมี ความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการมากยิ่งขึ้นด้วย (Saffold. 1998 : 546 - 558) องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดและมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งพบว่า พนักงานขององค์กรจะได้รับการกระตุ้นให้เกิดความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้พนักงานมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (Kotter ; & Heskette. 1992 : 165 - 207) ดังนั้น องค์กรที่มี วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย (Kreps. 1990 : 224 ; Cremer. 1993 : 351 - 386 ; Hermalin. 2001 : 17 - 100) เพราะพนักงานได้รับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับการตัดสินใจได้อย่างมีเอกภาพมุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร และในที่สุดจะนำมาซึ่งการได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (O'Reilly. 1989 : 25 ; O'Reilly ; & Chatman. 1996 : 157 - 200) วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมี หน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยสี่ประการ ซึ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจาก หน้าที่เหล่านี้ได้แก่ 1) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร 2) วัฒนธรรมช่วยก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน 3) วัฒนธรรมช่วยส่งเสริมความมั่นคงของ ระบบทางสังคม และ 4) วัฒนธรรมช่วยเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการกระทำ กิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม เป็นต้น (Robbins. 1996 : 256) ในทำนองเดียวกันเมื่อวัฒนธรรมมีผลกระทบที่ดีต่อพฤติกรรมของพนักงาน วัฒนธรรมมีอิทธิพลในการจูงใจพนักงานให้มีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น

ในขณะเดียวกัน ชาย (Schein. 1985 : 1 - 9) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรว่า นอกจากจะศึกษาถึงวัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กร แล้ว ผู้ศึกษาหรือผู้วิจัยควรจะทำการศึกษาถึงประสิทธิผลองค์กรอันสืบเนื่องมาจากมีวัฒนธรรมที่ เข้มแข็งโดยที่ คอตเตอร์ ; และแฮสเกตต์ (Kotter ; & Heskette. 1992 : 165 - 207) นักวิจัยของ Havard Business School ได้ทำการวิจัยองค์กรต่างๆ จำนวนกว่า 200 องค์กร เกี่ยวกับการมี วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งกับผลกระทบการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานองค์กร จากผลของ การวิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ 4 ประการ กล่าวคือ 1) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานในระยะยาวขององค์กร 2) วัฒนธรรมอาจจะเป็นปัจจัย ที่สำคัญที่สามารถใช้ในการคาดการณ์สำหรับการดำเนินงานขององค์กรว่า สามารถบรรลุผลสำเร็จ หรือไม่ สำหรับช่วงระยะเวลา 10 ปีข้างหน้า 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มีปัญหาทางด้านผลการดำเนินงาน ด้านการเงินในระยะยาวนั้นจะส่งผลต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นไปได้ยาก แม้ว่า องค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีคุณภาพก็ตาม และ 4) วัฒนธรรมองค์กรสามารถช่วย สนับสนุนให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการออกแบบขององค์กรและวัฒนธรรม องค์กร ดังจะกล่าวในลำดับต่อไป

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญสองประการ ได้แก่ หน้าที่ของการจัดการและลักษณะเฉพาะขององค์การ วัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การแต่ละองค์การจะแสดงให้เห็นถึงอดีตและปัจจุบันของหน้าที่การจัดการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมทางด้าน การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม โดยที่ปัจจัยดังกล่าวเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Sathe. 1983 : 1 - 9) วัฒนธรรมองค์การควรเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่ ในการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประสิทธิผลขององค์การที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของแต่ละองค์การนั้นควินน์, ฮูเบริก, เพทรอค, เดนิสัน ; และมิชรา (Quinn. 1988 : 88 ; Hooijberg ; & Petrock. 1993 : 29 – 50 ; Denison ; & Mishra. 1995 : 204 - 223) ได้จำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็นสี่ประเภทที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (The adaptability culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการบริหารงานองค์การจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี 2) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นพันธกิจขององค์การ (The mission culture) หมายถึงวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการมีวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ ซึ่งองค์การต้องการจะบรรลุเป้าหมาย โดยเป็นการคาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การพยายามให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร และอัตราส่วนแบ่งทางการตลาด เป็นต้น 3) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (The involvement culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ที่มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้จะทำให้ความสำคัญในการต้องการของพนักงานเป็นสำคัญ และมีผลทำให้การดำเนินงานขององค์การดีขึ้น เพราะการที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น และเกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างข้อผูกมัดของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้นๆ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (The bureaucratic culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อความสอดคล้องภายในองค์การสำหรับกรณีที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การในลักษณะนี้จะมีวัฒนธรรมองค์การที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยมีสัญลักษณ์บุคคลที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนแบบแผนที่เคร่งครัดที่คอยช่วยในการกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษา ดังเช่นงานของ แพทเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 – 109 ; citing Patterson. 1986 : 50 – 51) พบว่า แพทเตอร์สัน ได้สรุปวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาจะประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ 10

ประการที่สำคัญได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization purpose) องค์การจะต้องมีการ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในเข้าใจและเห็นความสำคัญถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น 2) การเสริมพลัง (Empowerment) ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางสถานการณ์กับบุคลากรใน องค์การ นอกจากนี้ ยังควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร พร้อมทั้งการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการ ปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน 3) การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจของ ผู้บริหารต้องมีข้อมูลข่าวสารในการประกอบการตัดสินใจ พร้อมทั้งคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับองค์การ ด้านความเป็นไปได้ และผลกระทบ 4) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก โดยให้การช่วยเหลือ พัฒนา และกระตุ้นให้ บุคลากรเป็นความสำคัญของการเป็นเจ้าขององค์การนั้นให้มากที่สุด 5) ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 6) ความมีคุณภาพ (Quality) องค์การควรมีการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้งการคำนึงถึง มาตรฐานสูงสุดของงานในองค์การ 7) การยอมรับ (Recognition) องค์การควรมีการส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวคิดในการทำงานที่ดี อีกทั้งต้องยอมรับและเพิ่มคุณค่ากับ บุคลากรขององค์การ 8) ความเอื้ออาทร (Caring) องค์การควรต้องเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และ ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรขององค์การ 9) ความซื่อสัตย์ (Integrity) องค์การควรเห็นคุณค่า ของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคลากร รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของบุคลากร และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) องค์การควรให้ความสำคัญ กับความแตกต่างของบุคลากรด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน มีการยืดหยุ่น ผสมผสานในความ แตกต่างนั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ

ในส่วนของการสร้างมาตรฐานวัดวัฒนธรรมองค์การผู้วิจัยได้ทำการทบทวน วรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยพบว่ามาตรฐานวัฒนธรรมองค์การพิจารณาได้ จากเกณฑ์ 1) ความสนใจที่จะให้รายละเอียด หมายถึง ระดับที่พนักงานมีการวิเคราะห์ความสนใจที่ จะให้รายละเอียดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 2) นวัตกรรมและความเสี่ยง หมายถึง ระดับที่พนักงานจะได้รับการ กระตุ้นให้เกิดความคิดค้นนวัตกรรมหรือมีความเสี่ยงเกิดขึ้น 3) ความก้าวร้าว หมายถึง ระดับที่ บุคคลมีความก้าวร้าวและต้องการแข่งขันมากกว่าความสะดวกสบาย 4) การมุ่งความสำคัญที่ผลลัพธ์ หมายถึง ระดับที่ผู้บริหารมุ่งที่ผลลัพธ์มากกว่ามุ่งที่เทคนิค และกระบวนการที่ใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์นั้น 5) การมุ่งความสำคัญที่คน หมายถึง ระดับที่การตัดสินใจในการบริหารจัดการ โดยมุ่งความสำคัญที่ บุคลากรภายในองค์การ 6) ความมั่นคง หมายถึง ระดับที่กิจกรรมองค์การมุ่งรักษาสภาพความมั่นคง ขององค์การมากกว่าความเจริญเติบโต 7) การมุ่งความสำคัญที่ทีมงาน หมายถึง ระดับกิจกรรมการ ทำงานที่มุ่งที่ทีมงานมากกว่าที่รายบุคคล โดยที่มาตรฐานวัฒนธรรมองค์การในแต่ละมาตรวัดนั้นจะมี อยู่ในทุกองค์การมากน้อยแตกต่างกัน ในการประเมินองค์การจากมาตรวัดทั้งเจ็ดประการนี้ ทำให้ ผู้บริหารได้ทราบถึงภาพรวมของวัฒนธรรมองค์การและสามารถเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดที่พนักงานมี ต่อองค์การ ซึ่งสามารถใช้เป็นสิ่งที่ชี้นำต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้พนักงานสามารถ

ดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมาย (Deal ; & Kennedy. 1982 : 122 – 144 ; O'Reilly, Chatman ; & Caldewel. 1991 : 487 – 516 ; Chatman ; & Jehn. 1994 : 522 - 553) ในทำนองเดียวกันกับ เดนิส ; และมิชรา (Denison ; & Mishra. 1995 : 204 - 223) และเดนิสัน (Denison. 2000 : 200 - 203) ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัยวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรต่างๆ มากกว่า 1,000 องค์กร เป็นเวลานานกว่า 15 ปี ได้จำแนกมาตรวัดวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร ออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว (the adaptability culture) วัฒนธรรม องค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร (the mission culture) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วน เกี่ยวข้อง (the involvement culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสอดคล้อง (the consistency culture) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความสามารถในการปรับตัว หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสนใจต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ ตลอดเวลา เมื่อนำปัจจัยดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารงานองค์กรมีลักษณะ ที่ยืดหยุ่นและมีการปรับตัว โดยการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลง ทางด้านลูกค้า คู่แข่งขัน และจากการดำเนินงานที่ผิดพลาด เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อนำมาปรับใช้กับการ ดำเนินงานที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน (Senge. 1990 : 124 - 157 ; Nadler. 1998 : 201 - 222) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องในลักษณะดังกล่าว สามารถนำมาซึ่งการเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้า หรือบริการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Stalk. 1988 : 188 - 198) 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นพันธกิจขององค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงการมี วิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร ที่องค์กรต้องการจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการ คาดการณ์ระยะยาวถึงสิ่งที่องค์กรพยายามให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ โอมี, มินซ์เบิร์ก (Ohmae. 1982 : 192 - 198 ; Mintzberg. 1987 : 66 - 75) และฮาเมล ; และพราฮาลัด (Hamel ; & Prahalad. 1994 : 145 - 162) ที่พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน มี การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายการวางแผนกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ต้องการไปให้ถึงใน อนาคตอย่างชัดเจน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง หมายถึง วัฒนธรรม องค์กรที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ที่มีสาเหตุมาจก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ในขณะเดียวกัน สไปเรเซอร์ (Spreitzer. 1995 : 1440 - 1465) และลอว์เลอร์ (Lawler. 1996 : 19 - 54) ให้ข้อเสนอแนะว่า วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานเป็นสำคัญ โดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แก่ทีมงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถให้แก่พนักงานในทุกระดับชั้น ทำให้ผลการ ดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากการที่องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกของการเป็น เจ้าของ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างข้อผูกมัดของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น และ 4) วัฒนธรรมองค์กรที่ เน้นความสอดคล้อง หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญที่มีความสอดคล้องภายในองค์กร ในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างสูง และการดำเนินงานภายในองค์กรมีการ

ประสานงานเป็นหนึ่งเดียว (Saffold. 1998 : 546 - 558 ; Davenport. 1993 : 265 - 277) โดยที่องค์กรการ
ในลักษณะนี้จะมีวัฒนธรรมองค์การช่วยสนับสนุนให้ การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบ
แบบแผน ที่มีค่านิยมร่วม ความเชื่อ สัญลักษณ์บุคคลที่ประสบความสำเร็จ และแบบแผนที่เคร่งครัดที่
คอยช่วยในการกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Senge.
1990 : 190 - 199 ; & Block. 1991 : 162 - 173)

นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยทางด้านมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การของ เฟย์ ;
และเดนิสัน (Fey ; & Denison. 2000 : 12 - 26) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การต่อ
ประสิทธิผลองค์การของธุรกิจต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย คณะผู้วิจัยได้นำแนวทางการ
วิจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการศึกษาจากบริษัทต่างชาติจำนวน 179 บริษัท
ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย และนำผลการวิจัยไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยที่คล้ายคลึงกันของ
บริษัทที่ดำเนินธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย คณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการ
วิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ผล โดยสมมติฐานข้อแรกของคณะผู้วิจัย
ต้องการทราบว่า ประเภทของวัฒนธรรมองค์การทั้งสี่ประเภทตามแนวความคิดของ เดนิสัน ; และมีชรา
(Denison ; & Mishra. 1995 : 204 - 223) ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสามารถใน
การปรับตัว พันธกิจขององค์กร การเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และความสอดคล้องภายในองค์กร มี
ผลกระทบต่อประสิทธิผลของบริษัทต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย จากผลการวิจัยพบว่า
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้นมีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การ ซึ่งผลการวิจัยข้อนี้
ตรงกับผลการวิจัยที่ศึกษาที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเช่นกัน ดังนั้น ผลการวิจัยข้อนี้จึงสนับสนุนข้อ
สมมติฐานข้อแรกของการวิจัย นอกจากนี้สมมติฐานข้อสองของคณะผู้วิจัยต้องการทราบว่า ประเภท
ของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน มีผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การที่แตกต่างกัน กล่าวคือ
1) วัฒนธรรมองค์การที่เน้นพันธกิจและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เป็นดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุด
ในการพยากรณ์ถึงอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายและสัดส่วนทางการตลาด และ 2) วัฒนธรรม
องค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความสอดคล้องกันภายในองค์กร เป็นดัชนีชี้วัดที่ใน
การพยากรณ์ถึงคุณภาพและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และสมมติฐานข้อสามของ
คณะผู้วิจัยต้องการทราบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสามารถในการปรับตัวและการเข้ามา
มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องเป็นสองประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อประสิทธิผลองค์การ
ในการดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย ผลการวิจัยของคณะผู้วิจัยสำหรับสมมติฐานข้อสองและข้อสาม
พบว่า ประเภทของวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์การที่แตกต่างกัน
อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ที่ออกมาแตกต่างจากผลการวิจัยที่พบที่ประเทศสหรัฐอเมริกากว่าคือ ผลการวิจัย
จากประเทศรัสเซีย พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและความสามารถในการ
ปรับตัวขององค์กรเป็นดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุดที่แสดงให้เห็นถึงผลประกอบการโดยรวม ตลอดจนความสามารถ
ในการทำกำไรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยที่วัฒนธรรมองค์การทั้งสองประเภทดังกล่าวข้างต้น มี
ความสำคัญมากที่สุดต่อประสิทธิผลองค์การในการดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย ซึ่งเป็นการสนับสนุน
สมมติฐานข้อที่สาม ในทำนองเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง และ

พันธกิจขององค์การ เป็นดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุด ที่แสดงให้เห็นถึงสัดส่วนทางการตลาด อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และคุณภาพ

นอกจากนั้น คณะผู้วิจัยยังพบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวตรงกันข้ามกับผลการวิจัยที่ศึกษาวิจัยในประเทศสหรัฐอเมริกา กล่าวคือ เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การ เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คุณภาพ และผลการดำเนินงานโดยรวมสามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุดจากวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและความสอดคล้องภายในองค์การ ส่วนเกณฑ์การประเมิน ยอดขาย และความสามารถในการทำกำไร สามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุดจากวัฒนธรรมองค์การที่เน้นพันธกิจและความสอดคล้องภายในองค์การ และการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์ สามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุดจากวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสามารถในการปรับตัวและพันธกิจขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การในเชิงบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสามารถในการปรับตัว วัฒนธรรมองค์การที่เน้นพันธกิจขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง และวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความสอดคล้อง

4. แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การ

แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์การ หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทาง และการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Schermerhorn, Hunt ; & Osbon. 2000 : 611 - 689) หรือกระบวนการที่ผลักดันกระตุ้นให้บุคคลมีความปรารถนาที่จะทำพฤติกรรม หรือจัดการกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (Vroom. 1964 : 66 ; Porter ; & Lawler. 1968 : 33) หรือการพยายามโน้มน้าวพนักงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้พนักงานเชื่อมั่นว่า ความพยายามในการทำงาน ดังกล่าวสามารถช่วยตอบสนองความต้องการบางประการได้ (Robbins. 1996 : 256) หรือองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้้องค์การแน่ใจว่า บุคลากรขององค์การเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุดขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารเชื่อมั่นว่า บุคลากรขององค์การจะทำงานด้วยความสมัครใจ โดยผู้บริหารพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจออกให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Hollyforde ; & Whiddett. 2002 : 52 - 53)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ในช่วงทศวรรษที่ 1970 และ 1980 ถือได้ว่าการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจสูงสุด และในช่วงทศวรรษที่ 1990 มีงานวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแบรอน (Baron. 1990 : 188) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่สุดตัวแปรหนึ่งของการวิจัยองค์การทั้งในอดีต และปัจจุบัน แคมเบล (Campbell. 1971 : 99) ได้กล่าว แรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง อัตราของความพยายามอย่างมุ่งมั่น (Persistent effort) ในการบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ พนักงานจะมีแรงจูงใจมากน้อย พิจารณาได้จากความมุ่งมั่นพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ถ้ามีแรงจูงใจมากก็

จะมีความมุ่งมั่นมาก และหากมุ่งมั่นมากก็จะพยายามมากในการที่จะบรรลุตามเป้าหมาย เป้าหมายในที่นี้ครอบคลุมถึงเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์การ ซึ่งข้อคิดเห็นดังกล่าวข้างต้น ได้รับการสนับสนุนยืนยันจากแอมบรอซ ; และคูลิก (Ambrose ; & Kulik. 1999 : 231 - 292) ที่ได้ศึกษางานวิจัยหลักที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผู้อ้างอิงกันมากถึง 200 เรื่อง และพบว่าทฤษฎีแรงจูงใจเป็นหนึ่งในกรอบแนวความคิดที่ใช้ในงานวิจัยเหล่านั้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำแรงจูงใจในการทำงานมาเป็นตัวแปรหลักตัวแปรหนึ่งที่จะนำมาใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากนี้ข้อค้นพบของแอมบรอซ ; และคูลิก ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีเหตุผลอีกว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล (Personal ability) บวกกับแรงจูงใจเช่นเดียวกับ มอร์เฮด ; และกริฟฟิน (Moorhead ; & Griffin. 1998 : 169 - 188) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานให้ดีที่สุดเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ พินเดอร์ (Pinder. 1998 : 177 - 230) ได้นิยามแรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นพลังปัจจัยภายในและภายนอก (Internal and external factors) ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work-related behavior) ที่กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และความยาวนานของพฤติกรรมบุคลากรในองค์การ อย่างไรก็ตาม คำนิยามของ พินเดอร์ ยังขาดความเป็นรูปธรรม ทำให้ผู้ศึกษาไม่สามารถมองเห็นแรงจูงใจในการทำงานหรือวัดแรงจูงใจในการทำงานได้โดยตรง จำเป็นจะต้องอาศัยทฤษฎีอื่นๆ มาเป็นเครื่องนำทางในการวัดการแสดงออกของแรงจูงใจในการทำงานที่สามารถสังเกตได้ ตัวอย่างเช่น 1) ใช้ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) เพื่อศึกษาแรงจูงใจที่แสดงออกทั้งในด้านทัศนคติ (เรื่องความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (เรื่องการปฏิบัติงาน) 2) ใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) ที่การแสดงซึ่งแรงจูงใจในการทำงานเป็นเชิงพฤติกรรม เช่น เมื่อมีเป้าหมายของงานที่ชัดเจน ผลการปฏิบัติการณ์ที่ดีขึ้นโดยที่ความสามารถส่วนบุคคลยังคงเหมือนเดิม 3) ใช้ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ตามแนวคิดของ Vroom (1964) ที่ว่าแรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัว คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และคุณค่า (Valence) ของงาน

ในช่วงทศวรรษที่ 1990 งานวิจัยที่อาศัยทฤษฎีความคาดหวังได้ใช้ทฤษฎีดังกล่าวในหลายลักษณะๆ ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารังนี้โดยตรงที่ผู้วิจัยนำมาใช้ คือ 1) ใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป 2) ใช้เป็นการทดสอบทฤษฎีโดยตรง และ 3) ใช้เป็นการบูรณาการ ทฤษฎีนี้เข้ากับทฤษฎีแรงจูงใจอื่นๆ กล่าวคือ ในด้านการใช้เป็นกรอบแนวความคิดทั่วไป นักวิจัยที่นำเอาทฤษฎีความคาดหวังมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดส่วนใหญ่จะใช้ไปเพื่อการตีความ หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการอาศัยแรงจูงใจในการทำงานช่วยตีความ เช่น งานวิจัยของ แรช ; และทอซี (Rash ; & Tosi. 1992 : 395 - 413) ที่ศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังกับแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ แวน, อีริค ; และเทียร์ (Van, Erede ; & Thiery. 1996 : 575 - 586) ที่ได้ทำการอภิวเคราะห์ (Meta analysis) ผลงานการศึกษาวิจัย 77 เรื่อง (ที่ใช้ทฤษฎีของ Vroom) ซึ่งการวิเคราะห์หรือทริพลขององค์การประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่มีต่อแรงจูงใจดังกล่าว ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจ คือ องค์ประกอบของทฤษฎี

ความคาดหวัง (Expectancy theory) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อย และต่ำกว่าความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบของทฤษฎีกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ สเนด, ฮาเรล, เซน; และ มิลเลอร์, แซค, ไวซ์เนอร์; และซัมเมอร์, แอลเลน, ลูเซอโร; และแวน นอแมน (Snead ; & Harrell. 1994 : 499 – 513 ; Chen ; & Miller. 1994 : 85 – 102 ; Saks, Wiesner ; & Summers. 1994 : 297 -316 ; Allen, Lucero ; & Van Norman. 1997 : 117 - 143) ส่วนในด้านการ บูรณาการทฤษฎีความคาดหวังเข้ากับทฤษฎีอื่นๆ เช่น ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน จะพบได้จากผลงานของแยนซี; และคณะ, ฮาร์เตอร์, เมนโท; และทูป (Yancey ; et.al. 1992 : 279 – 285 ; Harder. 1991 : 458 – 464 ; Mento. 1992 : 395 - 405 ; Tubbs. 1993 : 361 - 373) ซึ่งโดยสรุป แยนซี และคณะ ได้ใช้กรอบแนวความคิดการกระตุ้นเร้า (Arousal framework) ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมั่นใจในงาน (Task confidence) หรือความคาดหวัง (Expectancy) กับสิ่งจูงใจ (incentive) หรือคุณค่า (Valence) กับการกระตุ้นเร้าและได้ข้อค้นพบว่าการกระตุ้นเร้ามีความสัมพันธ์กับความมั่นใจในงานและสิ่งจูงใจในการทำงาน ส่วน ฮาร์เตอร์ ศึกษาความขัดแย้งในด้านการทำนาย (Contradictory predictions) ระหว่างทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) และพบว่าทฤษฎีความเสมอภาคชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคคลจะลดลง เมื่อรู้สึกว่าจะได้รับการชดเชยไม่เพียงพอ ส่วนทฤษฎีความคาดหวังจะคาดการณ์ว่าการปฏิบัติงานจะมีมากขึ้น ถ้าผลของการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีค่าสูงขึ้น เมื่อนำมาศึกษาพร้อมกันจะพบว่าปัจเจกบุคคลที่ได้รับค่าชดเชยต่ำเลือกที่จะลดการปฏิบัติงานลง ถ้าการกระทำดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนในอนาคต ทฤษฎีทั้งสองเชื่อมโยงแรงจูงใจในการทำงานเข้ากับผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน

จากการทำอภิวเคราะห์ (Meta analysis) ไคลน์ (Kline. 2001 : [online]) ได้พบว่า คำนิยามปฏิบัติการของตัวสร้าง (Construct) ขององค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวังที่แตกต่างกัน ทำให้ข้อค้นพบที่ได้รับจากการศึกษา (ความสัมพันธ์ระหว่างการคาดหวัง และการกำหนดเป้าหมาย) แตกต่างกัน แต่ถึงกระนั้นก็พบว่ามีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างทฤษฎีความคาดหวังกับการเลือก (Choice) และการผูกพันกับเป้าหมาย (Goal commitment) การปฏิบัติงานและประสิทธิผลขององค์การ เมื่อนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (ความสัมพันธ์) มาใช้ พบว่าความผูกพันกับเป้าหมายมีอิทธิพล (ผ่านตัวแปรขององค์ประกอบทฤษฎีความคาดหวัง) ต่อการปฏิบัติงาน ส่วน เมนโท,ทูป ; และคณะ (Mento. 1992 : 395 – 405 ; Tubbs ; et.al. 1993 : 361 - 373) ซึ่งศึกษาอิทธิพลของความคาดหวัง การใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ไปสู่เป้าหมายส่วนบุคคล คุณค่าและพลังจูงใจที่มีตัวแปรตามบางตัว เช่น การปฏิบัติงาน (Task performance) พบว่า คนที่มีเป้าหมายสูงจะคาดหวังได้ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับความพึงพอใจน้อย มากกว่าคนที่มีเป้าหมายต่ำกว่าในแต่ละระดับการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ความยากง่ายของเป้าหมายมีความสัมพันธ์สูงกับการใช้งานเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) กล่าวคือ การที่จะบรรลุเป้าหมายสูงได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ มากมาย เช่น ต้องแสดงสมรรถนะ (Competence) และต้องมีความสามารถ (Ability) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจจะไม่ใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

จากคำจำกัดความของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานดังกล่าวข้างต้น พบว่าแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ 1) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันการกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ 2) แรงจูงใจจะเกี่ยวข้องกับการผลักดันให้เกิดพฤติกรรมตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) แรงจูงใจจะบอกให้ผู้บริหารทราบได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น จะต้องได้รับปัจจัยสนับสนุนอย่างไรบ้าง ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะเริ่มจาก 1) การที่บุคคลเกิดความต้องการซึ่งอาจจะเป็นความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการทางด้านจิตใจ 2) ความต้องการดังกล่าวก่อให้เกิดแรงจูงใจในการกระทำ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และ 3) ความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Steers.1977b ; Rue ; & Byars. 1995 : 102 ; Robbins. 1996 : 181 ; Thad. 2000 : 155 - 158)

จากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญๆ พบว่า ผู้บริหารสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจได้หลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการทำงาน และผลการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ โดยวิธีการจูงใจหรือการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในการทำงานที่สำคัญๆ เช่น 1) การให้พนักงานรับผิดชอบในผลลัพธ์การดำเนินงานของตนเอง 2) การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว 3) ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าพนักงานจะต้องได้รับทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ผู้บริหารต้องสนับสนุนในการป้อนข้อมูลย้อนกลับที่มีความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งได้ผลมากกว่าการควบคุมการทำงานของพนักงาน 5) การขอร้องให้พนักงานปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะเดียวกัน องค์กรต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน 6) การกระตุ้นผลักดันให้เกิดความต้องการทางร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่างๆ 7) การตั้งระบบและกระบวนการดำเนินงานที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม และ 8) ลักษณะงานที่มอบหมายควรมีลักษณะที่ครบวงจรของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งดีกว่ามอบหมายงานที่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของงานเท่านั้น (Hollyforde ; & Whiddett. 2002 : 52 - 53)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ครูสัน (Crewson. 1997 : 202 - 205) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชน แต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า นอกจากนั้น ผลการวิจัยของเจอร์สวิช, แมซซี ; และบราวน์ (Jurkiewicz, Massey ; & Brown. 1998 : 65 - 80) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของครูสัน (Crewson. 1997 : 202 - 205) ที่ว่าพนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชนมีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการมีโอกาสในการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาส

แสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน เป็นต้น

ในส่วนของการสร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานพบว่า มีนักวิชาการดังเช่น เฮอริช เบิร์ก, มอสเนอร์ ; และไซไนเดอร์แมน ; และเฮิร์ทเบอร์ก (Herzberg, Mausner ; & Synderman. 1967 ; Herzberg. 1982 : 182 - 198) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ปัจจัยการจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคลากร มีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เพราะเป็นงานที่น่าสนใจ มีความท้าทาย ซึ่งทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานดังกล่าว และ 2) ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ เพื่อต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่นๆ มากกว่ามุ่งที่ความสำคัญของงาน เช่น ความต้องการในการได้รับรางวัล การเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน หรือการได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานนั้นเสร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ เดซี และไรอัน (Deci ; & Ryan. 1985 : 185 - 198), แอมาบิล (Amabile. 1993 : 185 - 201), คาเมรอน และเพียซ (Cameron ; & Pierce. 1994 : 364 - 423) และเจนกินส์ ; และคณะ (Jenkins ; et al. 1998 : 777 - 787) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยการจูงใจจากภายนอกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และความต้องการขององค์กรจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยการจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการ และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในทำนองเดียวกัน สตรัคแมน ; และแยมมาริโน (Struckman ; & Yammarino. 2003 : 234 - 246) ได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงาน โดยมาตรวัดดังกล่าวสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (extrinsic reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ดีสถานภาพความมั่นคงในงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร คุณภาพของ และ 2) ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (intrinsic reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ เป็นต้น โดยที่ สตรัคแมน และแยมมาริโน (2003) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงานได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่สั้นเท่านั้น เนื่องจากประสิทธิผลของการจูงใจด้วยปัจจัยดังกล่าวมีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะเวลา ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูง สำหรับใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยในการจูงใจดังกล่าวข้างต้นมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับผลการวิจัยของแอมาบิล (Amabile. 1983 : 138 - 165), ทอแรนซ์ (Torrance. 1987 : 574) และโอลแฮม ; และคัมมิงส์ (Oldham ; & Cummings. 1996 : 607 - 634) พบว่า ปัจจัยการ

จูงใจจากภายในมีประโยชน์และความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานทำให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โดยที่แอมมาบิล; และคณะ (1994 : 950 - 967) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ โดยทั่วไปจะอุทิศตนให้แก่งานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ แอมมาบิล (Amabile. 1983 : 138 - 165, 1987 : 76 - 79, 1988 : 123 - 167, 1996 : 62 - 73, 1997 : 39 - 58) ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงาน ที่สำคัญๆ ประกอบด้วยควมมีอิสรภาพในการทำงานความสามารถในการจัดโครงการได้เป็นอย่างดีการมีทรัพยากรที่เพียงพอ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ความหลากหลายในลักษณะเฉพาะขององค์กร การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน การมีระยะเวลาการทำงานที่เพียงพอ งานที่มีความท้าทาย และความกดดันในการทำงาน

ในขณะที่ ซอล (Zall. 2001 : 62 - 65) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการจูงใจจากภายใน และปัจจัยการจูงใจจากภายนอก พบว่า ปัจจัยการจูงใจจากภายใน เป็นการจูงใจที่เกิดจากความท้าทายในงาน และความสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก เป็นการจูงใจที่เกิดจากการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้ปัจจัยการจูงใจภายในทางด้านความท้าทายในการทำงานเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ผลการวิจัยของครูสัน (Crewson. 1997 : 179 - 199) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานทางภาครัฐและพนักงานทางภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานทั้งสององค์กรแตกต่างกัน โดยที่พนักงานในองค์กรของรัฐจะไม่ค่อยให้ความสนใจรางวัลที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเท่ากับพนักงานในองค์กรเอกชนแต่จะสนใจในเรื่องสวัสดิการที่จะได้รับมากกว่า ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยของเจอร์กีวิช แมซซี ; และบราวน์ (Jurkiewicz, Massey ; & Brown. 1998 : 206 - 230) ได้ข้อสรุปที่สนับสนุนผลการวิจัยของครูสัน (Crewson. 1997) กล่าวคือ พนักงานในองค์กรภาครัฐและพนักงานในองค์กรภาคเอกชน มีปัจจัยจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยที่ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาครัฐที่สำคัญๆ เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต การมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และการได้ใช้ความชำนาญเฉพาะด้านเป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนที่สำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ การได้รับเงินเดือนที่สูง การมีโอกาสแสดงออกถึงการเป็นผู้นำ และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ส่วนปัจจัยจูงใจในการทำงานที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆ ของพนักงานทั้งสององค์กร ได้แก่ การได้รับเงินเดือนที่สูง ความมั่นคงและความปลอดภัยในอนาคต และการมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กรจากการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ปัจจัยการจูงใจจากภายใน และปัจจัยการจูงใจจากภายนอก

5. ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่องานที่ทำ ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวอาจเป็นความรู้สึกต่อลักษณะของงานโดยตรง ซึ่งเรียกว่าความพึงพอใจภายในงาน (Intrinsic job satisfaction) หรือลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งเรียกว่าความพึงพอใจภายนอกงาน (Extrinsic job satisfaction) เช่น ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ค่าจ้าง และการเลื่อนฐานะ ดังรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไป

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพบว่า ในปี 1993 สก็อต ดี แคมป์ (Scott D. Camp. 1993 : 25 - 77) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติของพนักงานกรมราชทัณฑ์ (Bureau of prisons) ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในหัวข้อเรื่อง “อิทธิพลของความผูกพันกับองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการลาออกจากราชการ” ได้พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างมากมาเป็นเวลานานในหมู่นักวิชาการสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ การบริหารจัดการและนักสังคมวิทยา แคมป์ ได้อ้างผลงานของ ล็อก (Locke. 1976 : 1297 - 1350) ในเรื่องธรรมชาติ และสาเหตุของความพึงพอใจในงาน (Nature and causes of job satisfaction) เพื่อชี้ให้เห็นว่าก่อนที่ Locke จะเขียนตำราในเรื่องดังกล่าวนี้ ล็อก พบว่ามีนักวิชาการได้ศึกษาในเรื่อง ความพึงพอใจในงานมานานนับเป็นพันๆ ปี การที่นักวิชาการสนใจในเรื่องความพึงพอใจในงานมากมายเช่นนี้ เพราะมองบทบาทของความพึงพอใจในงาน ในหลายแง่หลายมุมที่แตกต่างกัน เช่น จอนสเทน ; และคณะ (Johnsten ; et. al. 1990 : 333 - 334) มองความพึงพอใจในงาน ในฐานะเป็นตัวแปรอิสระ เพราะเห็นว่า ความพึงพอใจในงาน มีผลในเชิงพฤติกรรม (Behavioral consequences) ต่อตัวแปรต่างๆ เกี่ยวกับองค์การ เช่น มีผลต่อผลิตภาพของพนักงาน (Employee's productivity) การเข้าการออกจากงาน (Turnover) การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ (Participation) ความก้าวร้าวของแรงงาน (Aggressiveness) การเห็นใจสภาพแรงงานและการถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal) ในลักษณะที่สอดคล้องกัน รอสนอสกี ; และฮูลิน (Roznowski ; & Hulin. 1992 : 123 - 163) เห็นว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีเนื้อหาสาระมากมาย ซึ่งนักจิตวิทยาองค์กรและผู้บริหารองค์กร สามารถใช้ทำนายพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organizationally relevant behavior) ได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เช่น ความพึงพอใจในงานที่ไม่ดีก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา 4 อย่าง คือ 1) การล้าชโยม การใช้เวลาไปทำงานส่วนตัว หรือการแอบหางานพิเศษ 2) ถอดใจจากงาน เช่น ไม่เข้าประชุม ดื่มสุราในขณะที่ปฏิบัติงาน เจ็บใจไปมาเพื่อให้ดูว่าสรวนอยู่กับการทำงาน 3) การถอนตัวจากงาน เช่น การขาดงานบ่อย หรือการขอลดเกษียณก่อน และ 4) การเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพของงาน เช่น การเคลื่อนไหวสภาพแรงงาน หรือเปลี่ยนงานโดยการโยกย้ายหรือลดสถานภาพลง ในทำนองกลับกัน ความพึงพอใจในงานที่สูงจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์การและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

สิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อย คือ บทบาทของความพึงพอใจในงานในโลกการบริหารในปัจจุบันที่เน้นคุณภาพของการบริหารจัดการรวม (Total quality management) และความเป็นเลิศเชิงธุรกิจ (Business excellence) นักวิชาการดังเช่น เอสคิลเซน ; และดัลการ์ด (Eskildsen ; & Dahlgard.

2000 : 8) ผู้ซึ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพรวม ได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (A causal model for employee satisfaction) ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของบทบาทของพนักงานว่าในปัจจุบัน จากการที่ผู้บริหารได้เห็นเหจากการจัดการคุณภาพรวม ไปสู่การให้ความสนใจกับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business excellence) เพราะคิดว่าสิ่งที่เป็นแก่นสาระสำคัญของความเป็นเลิศทางธุรกิจมีองค์ประกอบ 4P ที่ผู้บริหารสถานประกอบการต้องให้ความสนใจ หากมุ่งหวังความเป็นเลิศ คือ คน (People) ความเป็นหุ้นส่วน (Partnerships) กระบวนการทำงาน (Processes of work) และผลผลิต (Product) ซึ่งหมายความว่าความเป็นเลิศของพนักงานผนวกกับความเป็นเลิศของหุ้นส่วนที่ผ่านกระบวนการที่เป็นเลิศ จะได้ผลผลิตที่เป็นเลิศ โดยบุคคลสำคัญที่ ขับเคลื่อนความเป็นเลิศ คือ พนักงานขององค์กร ถ้าปราศจากพนักงานที่มีความพึงพอใจและแรงจูงใจก็ไม่อาจจะได้ผลผลิตที่เป็นเลิศหรือเกิดประสิทธิผลโดยรวมกับองค์กรได้ซึ่งตามแนวคิดดังกล่าว ดังเช่น เอลคิเซน และดัลการ์ด ได้สร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจของพนักงาน และพบว่าความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการบริหารองค์กรผู้บริหารควรให้ความสนใจกับความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและความมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการออกแบบงานที่ถูกต้อง การออกแบบงาน (Work design) ควรเน้น 5 ลักษณะหลักๆ ของงาน (Core job characteristics) คือ 1) การเสริมสร้างความเข้มแข็ง (Empowerment) 2) ความเกี่ยวพัน (Involvement) ให้กับคนงาน 3) ความเป็นเจ้าของกระบวนการ (Process ownership) 4) ความเป็นเอกเทศ (Autonomy) และ 5) การขยายงานและการหมุนเวียน (Job enlargements and rotation) ซึ่งมีความหลากหลายของทักษะและเอกลักษณ์ของงาน (Task identity) และการป้อนกลับข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยอาศัยแนวคิดของ เดล ; และคณะ (Dale ; & et. al. 1997 : 65 - 69) ผสมผสานกับแนวคิดของ อีแวนส์ ; และลินเซย์ (Evans ; & Linsay. 1996 : 110 - 215)

แม้ว่าความพึงพอใจในงานของพนักงาน จะเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อองค์กร แต่นักวิชาการในด้านพฤติกรรมองค์กรไม่ได้เห็นด้วยเหมือนกันหมดในเรื่องที่ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizationally relevant behavior) ดังเช่น ฮอดสัน (Hodson. 1991 : 271 - 290) ที่ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรอ้างอิงที่ไม่เป็นพฤติกรรม (Non-behavioral referents) เมื่อเปรียบเทียบกับความผูกพันกับองค์กรแล้วนักวิชาการหลายคนจะให้ความสำคัญกับความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ โลฮอร์ ; และคณะ (Loher ; et. al. 1985 : 280 - 289) ได้แสดงให้เห็นว่าประโยชน์ในการนำข้อค้นพบที่ได้ศึกษาไปใช้ในการบริหารและการจัดการ โดยศึกษาค้นหาตัวแปร (Antecedent variables) ของความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรตาม บุพตัวแปรหรือบุพปัจจัย หมายถึง ตัวแปรที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งต้องเกิดขึ้นก่อนหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ตัวแปรกำหนด (Determinant variable) โดยเหตุที่ความพึงพอใจในงานมีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในองค์กรอีกทอดหนึ่ง การศึกษาหาตัวแปรมาก่อนจะช่วยให้เราสามารถดำเนินการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานได้ โดยการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของบุพปัจจัยหรือตัวแปรมาก่อน

ดังนั้นเท่าที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า แม้นักวิชาการจะมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องบทบาทของความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ แต่ก็เห็นพ้องต้องกันว่าความพึงพอใจในงานเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ (Multidimensional concept) ซึ่งมีองค์ประกอบมากมาย เช่น สมิท, เคนเดล ; และฮูลิน (Smith, Kendall ; & Hulin. 1969 : 181 - 206) ได้แบ่งมาตรวัดความพึงพอใจในงานออกเป็น 1) ความพึงพอใจกับผู้ร่วมงาน 2) ความพึงพอใจกับงาน 3) ความพึงพอใจกับค่าจ้าง และ 4) ความพึงพอใจต่อการเลื่อนฐานะ (Promotion) นอกจากนี้ แสคแมน ; และโฮลแฮม (Hackman ; & Oldham. 1976 : 250 - 279) เห็นว่าความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับมิติหลัก 5 มิติ คือ 1) ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) 2) เอกลักษณ์ของงาน (Task identity) 3) ความสำคัญของงาน (Task significance) 4) ความเป็นเอกเทศ (Autonomy) และ 5) การป้อนกลับ (Feedback) ที่ได้รับจากงานเอง และยังมีมิติเสริมอีก 2 มิติ คือ การป้อนกลับจากตัวแทน (Feedback from agents) และการเกี่ยวข้อง (จัดการ) กับผู้อื่น (Dealing with others) จากการทบทวนวรรณกรรมที่ได้เสนอมานี้แล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากตัวแปรหนึ่งในการศึกษาการบริหารและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ และการสร้างควมมีประสิทธิภาพขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นตัวแปรตามหรือตัวแปรอิสระ ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่มีความสลับซับซ้อน และสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการองค์การ

ในส่วนของการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงาน จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบบทความจำนวนมากกว่า 200 กว่บทความที่มีเรื่องของความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิผลขององค์การอย่างไรก็ตามที่น่ามาเสนอในที่นี้ จะคัดเลือกเฉพาะที่ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมที่สุดที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของ พูล (Pool. 1997 : 131) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน “Relationship of Job satisfaction with substitutes of leadership with leadership behavior and work motivation” ได้ระบุวิธีการสร้างมาตรวัดต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา คือ มาตรวัดความเป็นผู้นำ มาตรวัดแรงจูงใจในการทำงาน และมาตรวัดความพึงพอใจในงาน ในที่นี้จะพิจารณาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมาตรวัดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ซึ่ง Pool ได้ระบุว่าได้ใช้ 20 รายการข้อคำถาม จากแบบสอบถามความพึงพอใจของมินนิโซตา (Minnesota satisfaction questionnaire) ที่เวส ; และคณะ (Weiss ; et. al. 1967 : 66 - 185) ได้พัฒนาขึ้นมา มาตรวัดหรือเครื่องมือวัด (instrument) ดังกล่าว วัดความพึงพอใจในงานซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจภายในงาน (intrinsic) และความพึงพอใจภายนอกงาน (extrinsic) ที่จิลเล ; และชวาบ (Gillet ; & Schwab. 1975 : 313 - 317) ได้ทำการทดสอบความถูกต้องของมาตรวัดกับดัชนีชี้วัดลักษณะของงาน (Job Description Index, JDI) ในทำนองเดียวกับแทง, คิม ; และแทง (Tang, Kim ; & Tang. 2000 : online) ซึ่งศึกษาทัศนคติต่อเงินในฐานะที่เป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจภายในงาน และการลาออกจากงานโดยสมัครใจ (Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover?) ได้ให้คำนิยามความพึงพอใจในงานว่าเป็นการตอบสนองทางด้านความรู้สึกผูกพัน (affective response) ต่อลักษณะเฉพาะ

(specific aspects) ของงานโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความพึงพอใจภายในงาน (intrinsic satisfaction) และความพึงพอใจภายนอกงาน (extrinsic satisfaction) และให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า ความพึงพอใจภายนอกงาน หมายถึง ตัวแปรที่เป็นบริบทของงาน (job context variable) ที่อยู่ภายนอกของตัวบุคคล เช่น ค่าตอบแทนหรือการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ส่วนความพึงพอใจภายในงาน (intrinsic job satisfaction) หมายถึง สิ่งที่เป็นคุณสมบัติของงานเองที่สร้างความพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

มาตรวัดความพึงพอใจในงานอีกมาตรวัดหนึ่ง ซึ่งเป็นที่นิยมกันทั่วไป คือมาตรวัดที่แฮคแมน ; และโอลแฮม (Hackman ; & Oldham. 1975 : 159 - 170) ได้พัฒนาขึ้นมาซึ่งแบ่งออกเป็น 5 มิติหลัก คือ 1) ความหลากหลายของทักษะ (varity of skills) 2) เอกลักษณะของงาน (task identity) 3) ความสำคัญของงาน (task significance) 4) ความเป็นเอกเทศ (autonomy) และ 5) การป้อนกลับจากงานเอง (feedback from the job itself) และตัวเสริมความพึงพอใจอีก 2 ตัว คือ การป้อนกลับจากตัวแทน (feedback from agents) และการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (dealing with others) มิติต่างๆ เหล่านี้สร้างความพึงพอใจในงานซึ่งบางด้านหรือบางมิติอาจจะเหมาะสมกับงานบางประเภท เช่น การได้เกี่ยวข้องกับผู้อื่น อาจจะเหมาะสมกับงานบริการมากกว่างานการผลิต ในการนำมาตรวัดดังกล่าวนี้มาใช้ ผู้วิจัยดัดแปลงให้เกิดความเหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้

นอกจากนั้น แคมป์ (Camp. 1993 : 279 - 305) ซึ่งได้ทำการประเมินผลของความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อการออกจากงาน (Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach) พบว่าผู้ที่ทำการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้จะนิยามความพึงพอใจในงาน โดยอ้างอิงถึงความจำเป็น (needs) และค่านิยม (values) ของปัจเจกบุคคลที่ได้รับการตอบสนองจากที่ทำงาน ซึ่งแคมป์ ได้วิจารณ์การอ้างอิงความจำเป็น (ที่อาศัยกรอบแนวคิด อันดับขั้นของความจำเป็น/ความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs))นั้น ไม่ถูกต้องถ้าผู้วิจัยต้องการศึกษาความพึงพอใจในงานในแง่การตอบสนองของปัจเจกบุคคลต่อสภาพของงาน แคมป์ ยังได้กล่าวว่าความพึงพอใจในงานนั้นมีหลายมิติ (multidimensional) และได้ระบุผลงานของสมิท, เคนเดล ; และฮูลิน (Smith, Kendall ; & Hulin. 1969 : 181 - 204) ว่าได้แบ่งความพึงพอใจในงานออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความพึงพอใจในการตรวจตรา 2) ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน 3) ความพึงพอใจกับงาน (work) 4) ความพึงพอใจกับค่าตอบแทน และ 5) ความพึงพอใจกับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในทำนองเดียวกับ มินนี่ ; และเกรแฮม (money ; & Graham. 1999 : 149 - 172) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของพนักงานขายกับความพึงพอใจในงานโดยมีข้อความวัดความพึงพอใจในงานจากดัชนีชี้วัดลักษณะของงานทั้ง 5 องค์ประกอบ และได้พบว่ามาตรวัดดังกล่าวมีความเชื่อถือได้ในระดับที่เพียงพอ คือ มีค่าอัลฟ่ามากกว่า 0.7 อย่างไรก็ตามแคมป์เองเห็นว่าน่าจะศึกษาความพึงพอใจในงานแบบรวมๆ (the overall job satisfaction) มากกว่า และได้ใช้มาตรวัดดังกล่าวกับพนักงานในเรือนจำ โดยให้พนักงานแสดงความรู้สึกต่อลักษณะรวมๆ ของงาน โดยแสดงรายการข้อความ/ข้อคำถามไว้ท้ายบทความ ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถนำมาใช้โดยตรงหรือจะดัดแปลงใช้กับประชากรที่เป็นเป้าหมายของการศึกษาได้ แคมป์ ได้ระบุว่าเนื้อหาของรายการข้อคำถามเหล่านี้ได้ดัดแปลงมาจากผลงานของ

มิลเลอร์ ; และเมดาเลีย (Miller ; & Medalia. 1955 : 330 - 346) และได้พิสูจน์ว่ารายการข้อคำถามที่เขาใช้นั้นให้ค่าความเชื่อถือได้ของมาตรวัด ซึ่งพิจารณาจากค่าครอนบักอัลฟา (Cronbach's alpha) สูงถึง .83 รายการข้อความที่แค้มป์ (1993) ให้ผู้ตอบให้คะแนนความคิดเห็นกับข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (job satisfaction ที่เรียกสั้นๆ ว่า Jobsat) ที่ประกอบเป็นคำนิยามปฏิบัติการมี 5 ข้อ นอกจากวรรณกรรมที่ได้นำเสนอมาแล้ว ในการศึกษา “การควบคุมขององค์กรกับความผูกพันกับองค์กรในกลุ่มนักวิชาชีพ: กรณีศึกษานักกฎหมายในสำนักงานกฎหมาย” วอลเลซ (Wallace. 1995 : 228 - 256) ได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงานด้วยการใช้ข้อความให้ผู้ตอบแสดงอัตราความเห็นด้วย 3 ข้อความ ซึ่งเป็นข้อความที่คัดเลือกจากผลงานของเบรฟิลด์ ; และโรธ (Brayfield ; & Rothe. 1951 : 307 - 331) ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาปรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดความพึงพอใจในงานผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดความพึงพอใจในงานจากการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมาตรวัดความพึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความพึงพอใจภายในงานและความพึงพอใจภายนอกงาน

6. ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรจิตวิทยาสังคม (Social psychological variable) ตัวหนึ่งที่เป็นส่วนผสมของพฤติกรรมและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคน เช่น ในด้านอารมณ์ ในด้านความต้องการอยู่กับองค์กรต่อไป และด้านการยอมรับปฏิบัติตามกฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์กร (Berton ; et al. 2002 : 181 - 197) นักวิชาการทางทฤษฎีองค์กรได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ไว้ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรหมายถึงสภาพการณ์เกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์อย่างแรงกล้าที่พนักงานมีต่อองค์กร ซึ่งตามแนวความคิดนี้ความผูกพันต่อองค์กรต้องประกอบด้วยลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) พนักงานมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร 2) พนักงานมีความตั้งใจและความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรสูง และ 3) พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday, Steers ; & Porter. 1982 : 61 - 181) โดยที่ สเตียร์ (Steers. 1977a) และมาวเดย์, สเตียร์ ; และพอตเตอร์ (Mowday, Steers ; & Porter. 1982 : 61 - 181) มีความคิดเห็นเหมือนกันว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นผลลัพธ์ความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคลที่มีความรู้สึกต่อองค์กร นอกจากนั้นบุคาแนน (Buchanan. 1975 : 67 - 80) ยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ยังหมายถึงความรู้สึกที่บุคคลมีต่อองค์กรเกี่ยวกับหน้าที่งานที่รับผิดชอบ และความจงรักภักดีที่บุคคลมีต่อองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีต่อองค์กรในเรื่องของพันธกิจ วัตถุประสงค์ และการบรรลุความสำเร็จขององค์กร (Balfour ; & Wechsler. 1996 : 256 - 277) ดังนั้น ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงเป็นเรื่อง

ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งพนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Steers. 1977a)

นักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่สำคัญๆ เช่น เชลดอน, ฮอล ; และชไนเดอร์, เฮอร์บีแนค ; และอัลทโต, บูกาแนน, เคริช ; และสตีเยร์ (Sheldon. 1971 : 142 – 150 ; Hall ; & Schneider. 1972 : 340 – 350 ; Hrebiniak ; & Alutto. 1972 : 555 – 572 ; Buchanan. 1974 : 533 – 546 ; Koch ; & Steers. 1976 : 119 - 128) และสตีเยร์ (Steers. 1976 : 98) พบว่า ปัจจัยสำคัญสามประการที่มีอิทธิพลต่อการให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบที่พนักงานพึงมีต่อองค์กร และความต้องการต่างๆ เช่น ความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จ เป็นต้น 2) ลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะ การระบุงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ โอกาสในการได้ร่วมทำงานกับผู้ร่วมงาน และการป้อนกลับ เป็นต้น และ 3) ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้สึกที่ได้รับความไว้วางใจจากองค์กร ทศนคติที่ทีมงานมีต่อองค์กร และการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ แมทธีว ; และซายัก (Mathieu ; & Zajac. 1990 : 171 - 194) พบว่า โครงสร้างความผูกพันขององค์กรแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective commitment) และ 2) ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral commitment) และจากการวิจัยเชิงประจักษ์ของนักวิชาการหลายท่านที่สำคัญๆ เช่น โอไรลี ; และแซทแมน, คาร์สัน, เคดี ; และคาร์สัน, พีพี, มอริสัน, มันเน (O'Reilly ; & Chatman. 1986 : 492 – 499 ; Carson, K.D. ; & Carson, P.P. 1988 : 195 – 208 ; Morrison. 1994 : 1543 – 1567 ; Munene. 1995 : 111 - 122) และ ชับ (Schappe. 1998 : 145) พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมในการกระทำของพนักงานทั้งหลาย ซึ่งเป็นปัจจัยในการส่งเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กร (Organizational Citizenship Behavior : OCB) โดยที่นักวิชาการเหล่านั้นพบว่า ผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถใช้ในการคาดคะเนพฤติกรรมของพนักงานทั้งหลายที่มีต่อองค์กรได้ในขณะที่ผลการวิจัยของ ออร์แกน (Organ. 1988 : 145 - 149) พบว่า OCB เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับตัวของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป

นอกจากนั้น จากการศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการหลายท่านพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กรหลายประการที่สำคัญๆ คือ 1) การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยสนับสนุนในเรื่องการให้ความร่วมมือในกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น (March ; & Simon. 1958 : 611 - 623) ส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรต่ำกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Steers. 1977 : 46 - 56) 2) การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมาก พนักงานจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการ

ที่จะทำงานกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป โดยพนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Bluedorn. 1982 : 135 – 153 ; Mowday, Steers ; & Porter. 1982 :135 – 206 ; Clegg. 1983 : 88 – 101 ; Bateman ; & Strasser. 1984 : 95 – 112 ; และ Dougherty, Allen ; & Thomas. 1985 : 259 - 279) ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกในงานที่รับผิดชอบ ซึ่งการที่พนักงานมีความปรารถนาที่อยากจะอยู่ร่วมทำงานในองค์กรหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว ในขณะที่ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรยังมีอิทธิพลต่ออัตราการออกจากงานของพนักงานโดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน (Schein. 1968 : 1 – 6 ; O'Reilly ; & Caldwell. 1981 : 597 - 616) นอกจากนี้ยังได้มีงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และอัตราการออกจากงานของพนักงานกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า ความสามารถในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากพนักงานที่ทำงานกับองค์กรนานจะมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงการรู้จักลูกค้าและความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเช่นกัน (Schneider ; & Bowen. 1985 : 423 - 433) ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ต่ำ เพราะอัตราการออกจากงานต่ำนั่นเอง ในทำนองเดียวกัน องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อประสิทธิผลองค์กร กล่าวคือ ถ้าอัตราการออกจากงานลดลง จะส่งผลทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น (Ulrich ; et. al. 1991 : 89 - 103) จากการศึกษาของไรอัน, ชมิต ; และจอห์นสัน (Ryan, Schmit ; & Johnson. 1996 : 853 - 882) พบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ถ้าองค์กรมีอัตราการออกจากงานของพนักงานสูง แสดงว่า กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ และ 3) การที่พนักงานมีความผูกพันทางด้านความรู้สึกต่อองค์กร มีการยอมรับ และความเชื่อถือในวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mowday, Porter ; & Dubin. 1974 : 231 – 248 ; Steers. 1977a : 46 - 56)

ในส่วนของ การสร้างมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร ไรเชอร์ (Reichers. 1985 : 465 - 476) ได้กล่าวว่า มาตรวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ได้รับการกล่าวขานมากที่สุด ได้แก่ มาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรของพอร์เตอร์ ; และคณะ (Porter ; et al. 1974 : 603 - 609) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัด ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้วิจัย พบว่า ผลงานวิจัยทางด้านความผูกพันต่อองค์กรส่วนใหญ่ ได้นำมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Questionnaire: OCQ) ของมาวเดย์, สเตียร์ ; และพอตเตอร์ (Mowady, Steers ; & Porter. 1974 : 231 - 248) มาใช้ในการประเมินความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยแบ่งมาตรวัดที่ใช้ในการประเมินออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม

(behavioral commitment) และความผูกพันทางด้านความรู้สึก (affective commitment) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรของแมทธิว ; และซายัก (Mathieu ; & Zajac. 1990 : 171 - 194) ที่ได้แบ่งมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 มิติ เช่นกัน ได้แก่ ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความผูกพันต่อองค์กร โดยจำแนกออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม ความผูกพันทางด้านความรู้สึก และความผูกพันทางด้านความเกี่ยวเนื่องกับงาน ดังตัวอย่างผลการวิจัยที่ได้นำมาตรวัดความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการประเมินความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ การวิจัยของลินคอน ; และแคลเบอร์ก (Lincoln ; & Kalleberg. 1996 : 39 - 59) ได้ทำการศึกษารวบรวมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นจำนวน 41 โรงงานและพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 45 โรงงานกับอัตราการออกจากงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร คณะผู้วิจัยได้ทำการวิจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรตามแนวคิดแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของมาวเดย์, สเตียร์ ; และพอตเตอร์ (Mowday, Steers ; & Porter. 1982 : 611 - 612) ที่ทำการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรใน 2 มิติ ได้แก่ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความผูกพันทางด้านความรู้สึก โดยคณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางคณะผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานและข้อค้นพบจากการวิจัย ดังต่อไปนี้ 1) พนักงานที่มีความผูกพันทางด้านความรู้สึกและความผูกพันทางด้านพฤติกรรมต่อองค์กรสูง มีผลให้อัตราการออกจากงานต่ำจากการวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานทั้งสองประเทศมีผลลัพธ์ที่เหมือนกันคือขนาดของโรงงานอุตสาหกรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราการออกจากงาน และถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรทั้งสองมิตียิ่งสูงส่งผลให้อัตราการออกจากงานยิ่งลดลง อย่างไรก็ตามความผูกพันทางด้านความรู้สึกของพนักงานชาวญี่ปุ่นในด้านคุณค่าขององค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร มีมากกว่าพนักงานชาวอเมริกัน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรที่ยาวนาน พนักงานยิ่งมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลลัพธ์ของพนักงานจากทั้งสองประเทศมีผลลัพธ์ที่เหมือนกัน ทั้งนี้ เนื่องมาจากพนักงานมีโอกาสได้รับรู้การฝึกอบรมทางด้านทักษะและความรู้ในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น และพนักงานได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การทำงานนั่นเอง 3) ระดับของรายได้ไม่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวญี่ปุ่น ในทางกลับกัน การเพิ่มขึ้นของรายได้มีผลทำให้ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมของชาวอเมริกาเพิ่มขึ้น และอัตราการออกจากงานลดลง แต่ไม่มีผลต่อความผูกพันทางด้านความรู้สึก จากการวิเคราะห์พบว่า ระดับของรายได้เป็นปัจจัยการจูงใจที่สำคัญต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานชาวอเมริกันมากกว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นและการเพิ่มขึ้นของรายได้ไม่มีผลต่อความผูกพันทางด้านพฤติกรรม และอัตราการออกจากงานของพนักงานชาวอเมริกัน 4) ความไม่เสมอภาคในเรื่องค่าจ้างแรงงาน มีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลลัพธ์การวิจัยของพนักงานจากทั้งสองประเทศเหมือนกันคือ ถ้าความไม่เสมอภาคในเรื่องค่าจ้างแรงงานลดลงมีผลทำให้ความผูกพันทางด้าน

ความรู้สึกและความผูกพันทางด้านพฤติกรรมเพิ่มขึ้น 5) สัดส่วนของพนักงานที่เป็นเพศชายและ สัดส่วนของพนักงานที่แต่งงานแล้วมีความสำคัญอย่างแรงกล้าต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ องค์กร สำหรับพนักงานชาวญี่ปุ่นมากกว่าพนักงานชาวอเมริกัน ซึ่งผลจากการวิจัย พบว่า ผลลัพธ์ ของการวิจัยของพนักงานจากทั้งสองประเทศเหมือนกัน คือ โรงงานอุตสาหกรรมที่มีพนักงานหญิง ทำงานอยู่จำนวนมาก พนักงานหญิงทั้งชาวญี่ปุ่นและชาวอเมริกันมีความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์กรน้อย ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นกับพนักงานหญิงชาวญี่ปุ่นมากกว่าพนักงานหญิงชาวอเมริกัน เนื่องจากปัญหาการกีดกันทางเพศที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่าจ้างแรงงาน การพิจารณาเลื่อน ตำแหน่ง และการได้รับรางวัลจากการทำงาน นอกจากนี้พนักงานหญิงจากทั้งสองประเทศดังกล่าว มีความรู้สึกที่เหมือนกันอย่างแรงกล้าว่า เธอจะไม่ไ้รางวัลในการทำงานและการเลื่อนตำแหน่งใน หน้าที่การงานเหมือนเช่นเดียวกับพนักงานชาย ซึ่งส่งผลให้พนักงานหญิงเหล่านั้นไม่ได้ใช้ความ พยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และในที่สุดจะส่งผลต่อความปลอดภัยในการทำงาน และ 6) การปฏิบัติงานโดยยึดรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการสามารถเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานชาวญี่ปุ่น ในทางตรงกันข้ามการกระทำดังกล่าวสามารถลดระดับความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานชาวอเมริกัน จากผลการวิจัยพบว่า การกระทำดังกล่าวมีผลเพียงเล็กน้อยแก่ พนักงานชาวญี่ปุ่น โดยส่งผลทางลบต่ออัตราการออกจากงาน อย่างไรก็ตามสำหรับพนักงานชาว อเมริกันแล้วระดับความผูกพันทั้งทางด้านความรู้สึกและความผูกพันทางด้านพฤติกรรมลดลงเมื่อ การปฏิบัติงานโดยยึดรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น

ในขณะที่ มอริสัน (Morrison. 1994 : 1534 - 1567) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจต่อระบบการให้สิทธิทางการค้า (franchisor) กับผลลัพธ์ขององค์กรในสี่มิติด้วยกัน ได้แก่ ผลการดำเนินงาน ความผูกพันต่อ องค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สิทธิทางการค้า (franchisor) และความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจ ต่อไปผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับสิทธิทางการค้าในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 307 คน จากสี่ประเภทอุตสาหกรรม ได้แก่ ธุรกิจทางด้านภัตตาคาร ธุรกิจการให้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ ธุรกิจทางด้านชิ้นส่วนรถยนต์และการซ่อมบำรุง และธุรกิจการค้าปลีกที่มีโชอาหาร โดยผู้วิจัยได้นำ เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบปกติ (ordinary multiple regression analysis) มาใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยได้กำหนดข้อสมมติฐานในการวิจัยไว้สี่ประการกล่าวคือ 1) ความผูกพันต่อ องค์กรและความสัมพันธ์กับผู้ให้สิทธิทางการค้า สามารถคาดการณ์ถึงความตั้งใจของผู้รับสิทธิทาง การค้าที่จะดำเนินธุรกิจด้วยระบบการให้สิทธิทางการค้าต่อไป 2) บุคลิกส่วนตัวของผู้ให้สิทธิทาง การค้า ซึ่งนอกเหนือจากความผูกพันต่อองค์กร สามารถคาดการณ์ถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สิทธิ ทางการค้า 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สิทธิทางการค้า ความผูกพันต่อองค์กร และบุคลิกส่วนตัวใน หลายๆ ด้านของผู้ให้สิทธิทางการค้า สามารถคาดการณ์ถึงผลการดำเนินงานของผู้รับสิทธิทาง การค้า และ 4) ความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปของผู้รับสิทธิทางการค้า และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้ สิทธิทางการค้า สามารถคาดการณ์ถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยได้นำแนวความคิดการ ประเมินความผูกพันขององค์กรของแมร์ ; และอัลเลน (Meyer ; & Allen. 1984 : 372 - 378) มาใช้

ในการประเมินซึ่งคำนึงถึงความผูกพันทางด้านความรู้สึก ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม และความผูกพันทางด้านความเกี่ยวเนื่องกับงาน ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจต่อระบบการให้สิทธิทางการค้าของผู้รับสิทธิทางการค้า มีความสัมพันธ์ที่เป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลลัพธ์ขององค์การทั้งสี่มิติดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ ความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจ บุคลิกส่วนตัวของผู้ให้สิทธิทางการค้า ความตั้งใจที่จะดำเนินธุรกิจต่อไป และความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สิทธิทางการค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถคาดการณ์ถึงความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งความผูกพันทางด้านความรู้สึกและความเกี่ยวเนื่องกับงาน มีผลกระทบอย่างมากต่อระดับความพึงพอใจในการดำเนินธุรกิจด้วยระบบการให้สิทธิทางการค้าของผู้รับสิทธิทางการค้า รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้สิทธิทางการค้า ปัจจัยดังกล่าวทั้งสิ้นนำมาซึ่งความผูกพันให้ผู้รับสิทธิทางการค้าคงดำเนินธุรกิจในระบบการใช้สิทธิทางการค้าต่อไป

นอกจากนั้น แฮร์ริสัน ; และฮับบาร์ก (Harrison ; & Hubbard. 1998 : 609 - 623) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชาวเม็กซิกัน ที่ทำงานให้กับบริษัทชาวอเมริกันที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในประเทศเม็กซิโก โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานจำนวน 83 คนทั้งนี้ เนื่องจากข้อตกลงเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement: NAFTA) ที่ต้องการเพิ่มผลิตภาพในการผลิตสินค้าให้แก่ธุรกิจชาวอเมริกัน โดยการถ่ายทอดความรู้ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกในการผลิตต่างๆ ไปยังประเทศเม็กซิโก ซึ่งมีผลทำให้บริษัทชาวอเมริกันได้รับประโยชน์อย่างมากมาในการดำเนินธุรกิจในประเทศเม็กซิโก ดังนั้น ผู้บริหารชาวอเมริกันจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมการทำงานของพนักงานชาวเม็กซิกัน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชาวเม็กซิกันให้มีมากขึ้น ซึ่งนำมาถึงผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยคณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์การผันแปรทางเดียว (one-way analysis of variance) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบปกติ (ordinary multiple regression analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยได้ตั้งข้อสมมติฐานของการวิจัยว่า อายุ ระยะเวลาการทำงานกับองค์การ ความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันของพนักงานชาวเม็กซิกันที่มีต่อองค์การ ซึ่งทางคณะผู้วิจัยได้ทำการคาดคะเนว่า 1) พนักงานหญิงชาวเม็กซิกันมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าพนักงานชายชาวเม็กซิกัน 2) พนักงานที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) ประสิทธิภาพขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ ทางคณะผู้วิจัยได้ทำการประเมินความผูกพันต่อองค์การจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยพิจารณาจากลักษณะของงาน ลักษณะขององค์การ และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำมาตรวจวัดการประเมินความผูกพันต่อองค์การของ มาวเดย์, สเตียร์ ; และพอตเตอร์ (Mowday, Steers ; & Porter. 1982 : 611 - 612) มาใช้ในการประเมินผล จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า 1) พนักงานหญิงชาวอเมริกันมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าพนักงานชายชาวเม็กซิกัน ที่ทำงานในองค์การเดียวกัน 2) พนักงานยิ่งมีอายุมากขึ้น และทำงานกับองค์การยิ่งนาน พนักงานเหล่านั้นยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การเพิ่มมากขึ้น และ 3) พนักงาน

ชาวเม็กซิกันยังมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขอพนักงานต่อการดำเนินงาน และอายุของพนักงานมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกัน นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้นำและระยะเวลาในการทำงานกับองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกัน ในขณะที่ ประสิทธิภาพองค์กรมีแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาวเม็กซิกัน ซึ่งมีผลลัพธ์เหมือนกับพนักงานชาวอเมริกัน แต่ที่แตกต่างกันก็คือ ปัจจัยทางด้านการศึกษา และเพศของพนักงานเนื่องจากการให้ความรู้และการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในประเทศเม็กซิโก ซึ่งมีผลตรงกันข้ามกับพนักงานชาวอเมริกัน และพนักงานหญิงชาวเม็กซิกันมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานชายชาวเม็กซิกันที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับมาตรวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการบูรณาการตามแนวทางของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ซึ่งมาตรวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความผูกพันทางด้านความรู้สึก

7. ประสิทธิภาพองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินการสิ่งสำคัญที่สุดคือ การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงองค์กรที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไป หรือจะหยุดดำเนินการหากองค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพได้ หรือจะหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรในกรณีไม่มีประสิทธิภาพนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่าความหมายของคำว่าประสิทธิภาพองค์กรมีการนิยามไว้แตกต่างกันแล้วแต่มุมมองของนักวิชาการ กล่าวคือ นักเศรษฐศาสตร์ได้มองประสิทธิภาพในมิติของผลกำไร หรือประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตมีมุมมองด้านประสิทธิภาพขององค์กรว่าเป็นเรื่องของคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้า หรือบริการ หากเป็นนักสังคมสงเคราะห์จะมีมุมมองไกลไปถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานด้วย (Steers. 1977 : 1) นอกจากนี้ความหมายตามมุมมองที่กล่าวมาแล้ว นักวิชาการ และนักวิจัยอื่นๆ ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพองค์กร เป็นการพิจารณาผลงานที่ตกลงไปว่าสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายพันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้หรือไม่ โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนใดๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นประสิทธิภาพจึงหมายถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนอง หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือพันธกิจขององค์กร (นวลทิพย์ ควกุล. 2527 : 141 ; รุ่ง แก้วแดง ; และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 169 ; เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง. 2536 : 9 ; สมหมาย ตามประวัติ. 2547 : ออนไลน์) เช่นเดียวกับ กิบสัน ; และคณะ (Gibson ; Others. 1988 : 812) ให้นิยามประสิทธิภาพองค์กร ว่าหมายถึง การกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ ขึ้นอยู่

กับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด สอดคล้องกับการให้ความหมายของกอร์ดอน ; และคณะ (Gordon ; Others. 1990 : 14) ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นเป็นระดับความสามารถของกระบวนการในการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ ฮอย ; และมิสเกล (Hoy ; & Miskel. 1991 : 51) ฮอลล์ ,ซีซอร์ ; และยัคแมน (Hall. 1991 : 249 ; citing Seashore ; & Yuchtman. 1967 : 393) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่า ซึ่งจะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ นอกจากนี้ บุญลือ จันทศร (2542 : 59) ได้สรุปว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การที่ได้รับ เมื่อแผนงานหรือโครงการสิ้นสุดลง ซึ่งอาจได้รับมากหรือน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด หรือได้ ทำนองเดียวกับ พัชรินทร์ เชาว์กิติวุฒิ (2544 : 33) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ผลผลิต หรือสภาพการดำเนินงานที่ได้รับผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยวัดค่าในผลงานที่ได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จ เช่นเดียวกับ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2544 : 118) ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง สภาพการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ และสำนักงบประมาณ (2545 : 1 - 6) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจของการใช้ทรัพยากรการบริหาร กิจกรรม ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารขององค์การ ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน

สำหรับในแวดวงทางการศึกษามีนักวิชาการที่ทำการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้มิติที่วิเคราะห์ถึงประสิทธิผลขององค์การอยู่3องค์ประกอบด้วยกันได้แก่ การวิเคราะห์ถึง 1) ผลิตภาพ (Productivity) อันได้แก่ การวัดถึงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของผลผลิต 2) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ 3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) สำหรับประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น มิสเกล เพเวอร์ลี ; และสจิวต (Miskel, Fevurly ; & Stewart. 1979 : 51) มองว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้นนอกจากจะ พิจารณาได้จากความสำเร็จของนักศึกษาแล้วยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่สำคัญดังเช่นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การในอันที่จะใช้ยกระดับความสำเร็จของนักศึกษาอีกด้วยดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การหรือสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ด้วยหลายมิติ (Multi - dimensional model of effectiveness) แนวความคิดดังกล่าวพัฒนามาจาก มอท (Mott. 1972 : 14 - 89) มอท มองว่าประสิทธิผลขององค์การเกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การที่มีต่อโครงสร้างขององค์การในอันที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมองถึงความเป็นทางการและความไม่เป็นทางการของลักษณะงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่เกิดจากโครงสร้างหน้าที่ขององค์การหรืองานที่เกิดจากความไม่เป็นทางการของสมาชิกในองค์การและกิจกรรมหรืองานต่างๆที่สมาชิกในองค์การทำที่อยู่นอกเหนือความเป็นทางการ ย่อมส่งผลให้องค์การเกิดประสิทธิผล

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์การในแง่ของการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุซึ่งพันธกิจขององค์การ หรือความสามารถขององค์การในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย (การบรรลุจุดมุ่งหมาย) ที่วางไว้ (Perrow. 1961 : 854 – 866 ; Etzioni. 1964 : 254 ;

Reddin. 1970 : 66 ; Campbell. 1977 : 99 ; Seashore. 1967 : 377 - 395 ; Gruber. 1986 : 1 - 24 ; Milkovich ; & Boundreau. 1988 : 65 ; Denison. 1995 : 204 - 223 ; Robbins. 1990 : 445) โดยที่เป้าหมายขององค์กรอาจมีเพียงเป้าหมายเดียวหรือหลายเป้าหมายก็ได้ การพิจารณาว่าองค์กรได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใดจะพิจารณาจากประสิทธิผลซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง (Ends) มากกว่าเป็นวิธีการ (Means) นักวิชาการที่ศึกษาการประเมินประสิทธิผลตามแนวทางนี้ได้ให้ความสำคัญและความหมายของประสิทธิผลองค์กรเพิ่มเติมในประเด็นที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรรวมความไปถึงระดับของความเหมาะสมระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับระดับผลผลิต ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ระดับผลผลิตขององค์กร การประเมินว่าองค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระดับใด (Hannan ; & Freeman. 1977 ; Daft ; & Steers. 1986)

จากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยของเซตตี (Shetty. 1979 : 71 - 79) เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายกับบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวนทั้งสิ้น 82 บริษัท พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจไว้หลาย เป้าหมายในเวลาเดียวกัน และเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรมากที่สุดประกอบด้วย ความสามารถในการทำกำไร อัตราการเจริญเติบโต และส่วนแบ่งทางการตลาด ตามลำดับ ส่วนเป้าหมายที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในระดับรองลงมา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม สวัสดิการของพนักงาน และคุณภาพของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้สำหรับประสิทธิผลขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ตามแนวทางบรรลุเป้าหมายนี้จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรต่างๆจะต้องมีเงื่อนไขหรือข้อจำกัดที่เหมือนกันภายใต้ข้อสมมุติฐานต่างๆ ขององค์กร ได้แก่ 1) องค์กรจะต้องมีเป้าหมายสุดท้ายที่กำหนดไว้และต้องการทำให้สำเร็จ 2) เป้าหมายจะต้องสามารถระบุออกมาได้อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย 3) เป้าหมายจะต้องมีจำนวนไม่มากเกินไปที่จะจัดการได้ 4) เป้าหมายจะต้องเป็นที่ยอมรับและเห็นชอบของฝ่ายต่างๆ และ 5) เป้าหมายจะต้องได้รับการประเมินผลความก้าวหน้าอยู่เสมอ

นอกจากนี้สำหรับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการไป โดยเริ่มแรกต้องพิจารณาดูภาพพจน์ขององค์กรเพื่อทราบว่าองค์กรกำลังประกอบกิจการประเภทไหน หลังจากนั้นแล้วจึงตรวจสอบและประเมินให้ทราบถึงความสามารถ หรือข้อดี (Strengths) ข้อเสีย (Weaknesses) ขององค์กรโดยผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบและประเมินทรัพยากรที่เป็นตัวบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ฐานะทางการเงิน ค่านิยมของนักบริหารฝ่ายต่างๆ แผนพัฒนาเท่าที่มีอยู่ ต่อไปจึงตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างๆ ทั่วไป และที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อทราบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไร และมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปทางใดบ้าง และสภาพการแข่งขัน (Competition) ที่องค์กรเกี่ยวข้องอยู่โดยตรง เพื่อทราบต่อไปว่าใครเป็นคู่แข่งทางกิจกรรมประเภทเดียวกันบ้าง และคู่แข่งมีความสามารถและจุดอ่อนอย่างไร หลังจากนั้นจึงมากำหนดลักษณะตลาดในอนาคตว่าตลาดที่สำคัญมีอะไรบ้าง มีขนาดแตกต่างกันอย่างไร กำหนดลักษณะสภาพเศรษฐกิจว่าจะดี เลวอย่างไร กำหนดสภาพแวดล้อมทางการเมือง นโยบายของรัฐว่าจะไปในทิศทางไหน มีผลกระทบต่อองค์กร

อย่างไรกำหนดความก้าวหน้าทางวิทยาการความรู้ว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงและส่งกระทบอย่างไร และกำหนดลักษณะของกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะนำมาใช้ หลังจากนั้นจึงกำหนดวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมาย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 166 – 169) นอกจากนี้นักวิชาการดังเช่น วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 299) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของภาควิชาและคณะใน มหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สมบูรณ์ และเป็นไปได้ดีที่สุดที่สุด ทางเลือกที่ใช้กำหนด เป้าหมาย คือ เริ่มต้นที่ส่งเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของมหาวิทยาลัย เป้าหมายของภาควิชา และคณะและแนวปฏิบัติซึ่งเคยกำหนดไว้เดิมให้อาจารย์ได้ศึกษาเพื่อเตรียมอภิปรายและเสนอแนะ หลังจากนั้นอาจให้คณะกรรมการประจำคณะ ภาควิชา พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเป้าหมายและ จุดมุ่งหมายก่อนที่จะส่งให้อาจารย์พิจารณาอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนต่อไปจึงผนวกเป้าหมายของ อาจารย์เข้าด้วยกัน ผสมผสานเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของภาควิชา คณะ ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรมี การสำรวจเป้าหมายของภาควิชา คณะที่เปิดสอนในสาขาวิชาเดียวกันในมหาวิทยาลัยอื่น ประกอบด้วย สุดท้ายอาจมีการจ้างที่ปรึกษา หรือผู้แทนจากหน่วยงานที่สามารถประเมินคุณภาพ ทางการศึกษามาพิจารณาความเข้มแข็งของภาควิชาคณะ ช่วยเสนอเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ เหมาะสม นอกจากนี้ วิทยา ดำนด่างกุล (2546 : 134) เห็นว่าลักษณะเป้าหมายที่ดีจะทำให้ องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะที่เจาะจงและวัดได้ (Specific and measurable) โดยกำหนดว่าต้องการบรรลุความสำเร็จในเรื่องใด หากเป็นไปได้ถ้ากำหนดเป้าหมาย เป็นเชิงปริมาณและมีระยะเวลา จะยิ่งทำให้บุคลากรและผู้บริหารทราบว่าในขณะนั้นเป้าหมายที่ดี จะต้องครอบคลุมเรื่องหลักๆ (Cover key result areas) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลงาน ขององค์การ หรือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เป้าหมายที่ดี จะต้องท้าทายแต่เป็นไปได้ (Challenging but realistic) คือ เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนปฏิบัติไม่ได้ หรือยากแก่การปฏิบัติ หรือง่ายเกินไปจนขาดแรงจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในการ กำหนดเป้าหมาย สุดท้ายเป้าหมายที่ดีจะต้องนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน (Linked to rewards) เป้าหมายจะมีความหมายและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้ต่อเมื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นนำไปสู่ รางวัล หรือผลตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ดี เป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะไม่เป็นจริง หรือมีความบกพร่องได้ ซึ่งมี หลายสาเหตุ วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 298) ได้กล่าวถึงความไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การระดับ ภาควิชาและคณะในมหาวิทยาลัยไว้ว่ามีหลายสาเหตุ เช่น 1) เป้าหมายอาจชี้เฉพาะเกินไป จนทำให้ ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ 2) เป้าหมายระบุไว้กว้างๆ มีลักษณะเป็นนามธรรมมากเกินไป รวมถึงความ ไม่เห็นด้วยของอาจารย์ในคณะ 3) เป้าหมายอาจง่ายเกินไป จนมองว่าไร้สาระ และไม่มีมีความสำคัญ ทางวิชาชีพ 4) เป้าหมายดูยิ่งใหญ่เกินการปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จได้ เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่ 5) เป้าหมายเลศหลอ มองในแง่ดีเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับแรงสนับสนุนของผู้บริหาร 6) เป้าหมาย อาจมองในแง่ร้าย ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ได้สะท้อนให้เห็นความสามารถของอาจารย์ใน ภาควิชา และในคณะ 7) เป้าหมายอาจขัดแย้งกัน ภาควิชาและคณะตั้งไว้โดยไม่ได้ตรวจสอบ และ 8) เป้าหมายขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และยังอาจถูกต่อต้านจากอาจารย์อีกด้วย

นอกจากนี้จากการวิจัยของกุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 167, 172) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัย ของรัฐ พบว่า ความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การตามความคิดเห็น ของผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์ดีร้อยละ 56.1 ปานกลางร้อยละ 38.6 และร้อยละ 0.8 อยู่ในเกณฑ์ไม่ดี ส่วนประสิทธิผลในรายข้อนั้นความสามารถในการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์การอยู่ในเกณฑ์ปาน กลางถึงดีมาก การทำงานเป็นที่มอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงดี ความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ ดี และการปรับตัวขององค์การอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดีถึงดี ภารกิจในด้านการทำวิจัย และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน้าที่ หลักประการหนึ่งของคณะมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์การอยู่ใน เกณฑ์ 3.7 ซึ่งต่ำกว่าค่าปานกลางเล็กน้อย ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การหรือเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการดำเนินการตามภารกิจเป็นสำคัญ หากไม่สามารถบรรลุ จุดมุ่งหมายหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การแล้วก็จะเท่ากับการบริหารกิจการล้มเหลว ดังนั้น องค์การจึง ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ มีแรงจูงใจให้บุคลากรได้มีความอุตสาหะในการ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจจนบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหาร

ประวัติและกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ที่ตั้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนอุททองนอก เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10300 โทรศัพท์ 0-2243-2240 – 7, 0-2668-9868 – 76

พื้นที่เดิมเป็นส่วนหนึ่งของพระราชวังดุสิต เขตพระราชฐานในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า เจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดสร้างเป็นสวนป่าสำหรับเสด็จประพาส เพื่อสำราญ พระอิริยาบถและเป็นที่พักผ่อนในวันหน้าสำหรับเจ้าจอมของพระองค์ ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามว่า “สวนสุนันทา”

ประวัติการจัดการศึกษา

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว สวนสุนันทาได้เป็นที่ประทับของ พระมเหสี พระราชธิดา และเจ้าจอมมารดาในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จำนวน 32 ตำหนัก รวมทั้งอาคารที่พักของบรรดาข้าราชการ โดยมีสมเด็จพระวิมาดาเธอ กรมพระสุทธาสินี นาฎปิยมหาราชปิวัตดา ประทับ ณ อาคารสายสุทธาานพดล ตั้งแต่ พ.ศ. 2467 ปัจจุบันมีตำหนักที่ ได้รับการปรับปรุงให้มีสภาพที่ใช้งานได้ และมีสภาพใกล้เคียงกับของเดิมมากที่สูดอยู่ 6 ตำหนัก

เนื่องจากมีผู้นำบุตร และหลานของตนมาถวายตัวต่อสมเด็จพระวิมาดาเธอ กรมพระสุทธาสินีนาฏปิยมหาราชปิรัดดา เป็นจำนวนมาก สมเด็จพระวิมาดาเธอฯ จึงทรงให้สร้างโรงเรียนนิภาคารสอนตามหลักสูตรการศึกษาสมัยนั้น รวมทั้งอบรมมารยาทและการฝีมือด้วย ดำเนินกิจการไปโดยปริยาย

พ.ศ. 2480 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล คณะผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ดำริที่จะให้เป็นที่พักอาศัยของนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร แต่คณะรัฐมนตรีลงมติ ให้ใช้สถานที่นี้ให้เป็นประโยชน์ทางการศึกษาของรัฐ กระทรวงธรรมการ จึงได้จัดตั้งให้เป็นสถานศึกษาสำหรับกุลสตรี ชื่อ **โรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย** เมื่อ 17 พฤษภาคม 2480 ตั้งแต่วันนั้นจนถึงปัจจุบัน สวนสุนันทาพัฒนาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีสาระสำคัญสรุปได้ โดยลำดับดังนี้

พ.ศ. 2480 เริ่มจัดการศึกษา 2 แผนก คือ แผนกสามัญ และแผนกวิสามัญ แผนกสามัญ เปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมปีที่ 6 สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมปีที่ 7 – 8 นั้น รับโอนจากโรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ โรงเรียนเบญจมราชาลัย โรงเรียนสตรีวิทยา และโรงเรียนสตรีโชติเวช แผนกเลขานุการ สำหรับนักเรียนประถมปีที่ 1 เท่านั้นที่จัดเป็นสหศึกษา ส่วนแผนกวิสามัญรับโอนนักเรียนฝึกหัดครูประถมหญิงจากโรงเรียนฝึกหัดครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ และรับนักเรียนที่จบชั้นมัธยมปีที่ 8 มาศึกษาหลักสูตรประโยคครูประถม (ป.ป.) 1 ปี มีทั้งประเภทนักเรียนนอกบารุงคือ ผู้เรียนโดยทูนส่วนตัว และนักเรียนในบารุงคือ ผู้สอบได้ทุนกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2481 จัดสอนชั้นมัธยมปีที่ 8 และแบ่งการเรียนการสอนเป็น 2 แผนก คือ แผนกประถมศึกษา แผนกมัธยมศึกษา และแผนกฝึกหัดครู

พ.ศ. 2482 แผนกมัธยมศึกษาเหลือเพียงชั้นมัธยมปีที่ 1 – 6 ส่วนแผนกฝึกหัดครูเปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถม (ป.ป.) 1 ปี รับจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมปีที่ 6 ให้มาเรียนแบบอยู่ประจำทั้งประเภทในบารุงและนอกบารุง

พ.ศ. 2483 แผนกประถมศึกษา เปิดสอนชั้นเตรียมประถม แต่ปีต่อมาก็ยุบไปเปิดสอนที่โรงเรียนละอออุทิศ

พ.ศ. 2486 ขยายการรับนักเรียนในบารุงจากต่างจังหวัดทุกจังหวัด โดยจังหวัดเป็นผู้สอบคัดเลือกนักเรียนส่งเข้ามาเรียนอยู่ประจำ จังหวัดละ 2 คน

พ.ศ. 2490 รับเฉพาะนักเรียนในบารุง มีทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

พ.ศ. 2491 รับโอนนักเรียนประถมจากโรงเรียนละอออุทิศมาไว้

พ.ศ. 2495 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถม แผนกการงานสันทัด เช่น งานประดิษฐ์งานไม้ งานพิมพ์ งานไฟฟ้า งานเสื้อผ้า ฯลฯ

พ.ศ. 2496 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมัธยม (ป.ม.) 2 ปี แผนกการงานสันทัด รับจากผู้จบ ป.ป. การงานสันทัด

พ.ศ. 2498 เลิกหลักสูตร ป.ป. และ ป.ม. การงานสันตติ และเปิดสอนฝึกหัดครู สอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) 2 ปี รับจากผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมปีที่ 6 เริ่มคิดคะแนนแบบหน่วยกิต แทนแบบร้อยละ

พ.ศ. 2500 เปิดสอนฝึกหัดครูหลักสูตร ป.กศ. รอบบ่าย เพื่อแก้ไขปัญหานักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมปีที่ 6 แล้วไม่มีที่เรียน รับนักเรียนฝึกหัดครูชายเป็นครั้งแรกและเริ่มมีนักเรียนทั้งประเภทอยู่ประจำและประเภทเดินเรียนเนื่องจากไม่มีหอนอนเพียงพอ

พ.ศ. 2501 เปิดสอนฝึกหัดครูหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง) รับจากผู้สำเร็จการศึกษา ป.กศ. และกระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้ยกฐานะโรงเรียนสวนสุนันทาเป็นวิทยาลัยครูสวนสุนันทา จัดการเรียนการสอนเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายอุดมศึกษา ฝ่ายมัธยมศึกษา และฝ่ายประถมสาธิต

พ.ศ. 2510 เปิดสอนฝึกหัดครูหลักสูตร ป.ป. แบบเร่งรัดรับนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 หรือเทียบเท่า มาเรียน 1 ปี

พ.ศ. 2511 เปิดการสอนภาคนอกเวลา หลักสูตร ป.กศ.ชั้นสูง รับจากบุคคลอาชีพต่างๆ และเปิดสอนภาคนอกเวลาหลักสูตร ป.กศ. ด้วยในปีต่อมา

พ.ศ. 2517 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 2 ปี โดยใช้หลักสูตรของวิทยาลัยวิชาการศึกษา

พ.ศ. 2518 กระทรวงศึกษาธิการอนุมัติให้วิทยาลัยครูสวนสุนันทาเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู แบ่งสายงานการปฏิบัติราชการออกเป็น

- สำนักงานอธิการ
- คณะวิชา
- ภาควิชา

และยังคงมีโรงเรียนประถมสาธิตและมัธยมศึกษาเช่นเดิม

พ.ศ. 2519 สอนระดับปริญญาตรี หลักสูตร 2 ปี โดยใช้หลักสูตรของกรมการฝึกหัดครู

พ.ศ. 2520 งดรับนักศึกษาภาคนอกเวลา

พ.ศ. 2521 เปิดรับนักเรียนระดับปริญญาตรี 2 ปี ตามโครงการอบรมครูและบุคลากร การศึกษาประจำการ (อ.ค.ป.)

พ.ศ. 2523 เปิดสอนระดับปริญญาตรี 4 ปี โดยรับจากนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 (ก่อน พ.ศ. 2523) หรือมัธยมปีที่ 6

พ.ศ. 2525 รับนักศึกษา ป.กศ.ชั้นสูง ภาคต่อเนื่องและภาคสมทบ (แทนภาคนอกเวลาเดิม)

พ.ศ. 2526 เปิดสอนหลักสูตรเทคนิคอาชีพระดับ ป.กศ.ชั้นสูง 2 ปี รับจากผู้สำเร็จมัธยมปีที่ 6 หรือเทียบเท่า

พ.ศ. 2527 มีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู ฉบับที่ 2 กำหนดให้วิทยาลัยครูเปิดสอนได้ 3 สาขา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ ทั้งระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรีหลังอนุปริญญา วิทยาลัยครูสวนสุนันทายังเปิดสอนระดับอนุปริญญา วิทยาศาสตร์ 8 วิชาเอก และอนุปริญญาศิลปศาสตร์ 4 วิชาเอก

พ.ศ. 2528 เลิกโครงการ อ.ค.ป. เปลี่ยนเป็นโครงการอบรมการศึกษานุเคราะห์ประจำการ (กศ.บป.) สอนทั้งระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี สาขาวิชาการศึกษา และสาขาวิชาการอื่นๆ ในกรุงเทพมหานครเป็น สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์

พ.ศ. 2529 เปิดสอนระดับปริญญาตรีหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรีหลังอนุปริญญา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ และสาขาวิชาศิลปศาสตร์ เพิ่มเติมจากสาขาวิชาการศึกษามีอยู่เดิม

พ.ศ. 2530 สภาการฝึกหัดครูได้พัฒนาหลักสูตรทุกระดับและทุกสาขาวิชา วิทยาลัยจึงเปิดสอนหลักสูตรใหม่นี้

พ.ศ. 2534 สภาการฝึกหัดครูอนุมัติโปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ และโปรแกรมวิชา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการอาหาร วิทยาลัยจึงเปิดรับนักศึกษาในโปรแกรมดังกล่าว

พ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็นสถาบันราชภัฏ

พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูได้เปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏ โดยได้ตราเป็นพระราชบัญญัติฯ ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงลงพระปรมาภิไธย ในวันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2538

ในปัจจุบันสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา เปิดสอนภาคปกติและภาคสมทบ ในระดับอนุปริญญา และปริญญาตรี 4 สาขาวิชา ได้แก่

1. สาขาวิชาการศึกษา เปิดสอน 18 โปรแกรมวิชา
2. สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เปิดสอน 18 โปรแกรมวิชา
3. สาขาวิชาศิลปศาสตร์ เปิดสอน 14 โปรแกรมวิชา
4. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ เปิดสอน 2 โปรแกรมวิชา

นอกจากนี้ ยังมีการบริการวิชาการแก่บุคคลทั่วไปหลายโครงการ เช่น โครงการอบรมภาษาอังกฤษ อบรมภาษาญี่ปุ่น อบรมภาษาจีน อบรมการถ่ายภาพ อบรมคอมพิวเตอร์ อบรมนาฏศิลป์ ซัมเมอร์แคมป์ อบรมการพิมพ์ การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ฯลฯ

แผนยุทธศาสตร์ มาตรการ และโครงการในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 2548 – 2551

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีพันธกิจที่สำคัญคือ การผลิตบัณฑิต สร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการส่งเสริมวิชาชีพครู ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำ แจ่มแจ้งเตือนและแก้ปัญหาให้กับชุมชนและสังคม จึงเป็นเสมือนสมองซุ่มกำลังทางวิชาการและจิตวิญญาณของสังคม การที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินภารกิจตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและมีความอิสระในการดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหาร วิชาการ บริหารงบประมาณ และบริหารทรัพยากรต่างๆ และมีเสรีภาพทางวิชาการเพื่อสามารถคิดค้น แสวงหาความรู้ ความจริงเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทาง

วิทยาการให้กับชุมชน และสังคม ตลอดจนประเทศชาติที่จะสามารถแข่งขันกับนานาชาติ ทั้งนี้ ควบคู่กับความรับผิดชอบ (Accountability) ที่มหาวิทยาลัยพึงมีต่อสังคมและประเทศชาติ ภายใต้ การกำกับและตรวจสอบโดยรัฐและประชาชน

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีเอกภาพเชิงนโยบาย มีระบบการจัดการที่ดี (Good governance) และโปร่งใส ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือร่วมใจของทีมงานบริหาร คณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะนำพาและขับเคลื่อนองคาพยพของมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ โดยเน้นการระดมทรัพยากร การสร้างพันธมิตร (Partnership) เครือข่ายและการมี ส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน ศิษย์เก่า ตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชนและประชาชน

สภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้เติบโตมาจากโรงเรียนสุนันทาวิทยาลัย (พ.ศ. 2480) โรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู และสถาบันราชภัฏสวนสุนันทาผ่านมาเกือบ 70 ปี และได้มีชื่อเสียงมา ยาวนาน ที่ผ่านมามีจุดเด่นหลายเรื่อง แต่ยังมีจุดอ่อนอีกหลายประการ ดังผลจากการทำ SWOT ในการวิเคราะห์ทั้งสภาพภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และการสรุปรายงานผลของการประกัน คุณภาพมหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2546 ของคณะกรรมการประเมินภายนอกในการประเมิน คุณภาพการศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) สรุป ปัญหาและจุดอ่อนได้ 12 ประเด็น ดังนี้

1. ขาดเอกภาพการบริหารเชิงนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางการ พัฒนาภาพรวมมหาวิทยาลัยที่ไม่ชัดเจน ขาดจุดเน้นและจุดเด่นที่เป็นภาพลักษณ์ หรือจิตวิญญาณ ของมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนัก ไม่น่าวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนัก ไม่สนองตอบการ ปฏิรูประบบราชการและประสิทธิภาพ ต้องการปรับปรุงและวางระบบกลไกการจัดการใหม่ทั้งระบบ

3. ระบบและกลไกการตรวจสอบภายใน (Internal auditing) ยังขาดประสิทธิภาพ ทั้งการวางระบบการตรวจสอบภายใน การกำกับและควบคุมการตรวจสอบ และบุคลากรขาดความรู้ และความเชี่ยวชาญ ทำให้การบริหารการเงินขาดวินัยทางการเงินการคลังและขาดความโปร่งใส

4. ระบบและกลไกปัจจัยพื้นฐาน (Infrastructure) เพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา ยังขาดประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมต่างๆ ยังไม่สามารถตอบสนองและไม่เอื้อต่อการพัฒนา การ เรียนการสอน

5. ระบบการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ ไม่เห็นผลงานเชิงคุณภาพ การ จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไม่เป็นธรรมแก่หลายหน่วยงาน ขาดทิศทางและเป้าหมายในการ สร้างความเข้มแข็งและศักยภาพทางวิชาการและการผลิตบัณฑิต

6. การผลิตบัณฑิตไม่สนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคม หลักสูตรการเรียนและการสอนไม่ตอบสนองต่อการพัฒนาชุมชนและสังคม

7. การเรียนการสอนยังไม่ตอบสนองนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้อัน การผลักดันนโยบายการปฏิรูปการเรียนการสอนระดับมหาวิทยาลัยยังไม่มีเป้าหมาย และนโยบายที่ชัดเจน

8. การวิจัยองค์ความรู้ การพัฒนาเอกสารตำราและนวัตกรรม ยังไม่สนองต่อนโยบายและเป้าหมายสู่ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย ผลงานวิจัยและทางวิชาการยังมีน้อยมากทั้งปริมาณและคุณภาพ

9. แผนพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร ยังไม่สนองต่อการสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาจนถึงอธิการบดีและการพัฒนาบุคลากรขาดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

10. การพัฒนาและกิจการนักศึกษา ที่ผ่านมาไม่มีผลงานทั้งด้านกีฬา และกิจกรรมการพัฒนานักศึกษาทั้งด้านบุคลิกภาพ วินัย คุณธรรม จริยธรรมและการดูแลให้คำปรึกษานักศึกษา

11. การประชาสัมพันธ์และการตลาด มหาวิทยาลัยที่ผ่านมามีขาดยุทธศาสตร์และแผนงานการประชาสัมพันธ์และการตลาด ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัยด้อยไป

12. การระดมทุนและจัดหารายได้จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัย ยังขาดประสิทธิภาพและมีปัญหาในการบริหารจัดการ การตลาด การจำแนกประเภททรัพย์สินและรายได้ (Cluster) การผลิตการบริการและการใช้ทรัพยากรยังขาดประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนด้วย วิธีการแบ่งปันและเฉลี่ยผลประโยชน์แบบงานข้าราชการประจำ ฯลฯ

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ เพื่อปวงชน

“A Leading Quality City University for All.”

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีพันธกิจ ดังนี้

1. จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้า โดยมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีปัญญา มีทักษะวิชาชีพและมีคุณธรรมตรงกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคมยุคเศรษฐกิจใหม่
2. วิจัยและสร้างองค์ความรู้สู่การพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาภูมิปัญญาไทยสู่สากล
3. ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพและสนองต่อการปฏิรูปการศึกษาและการฝึกหัดครู
4. ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานชุมชน สังคม และผู้ประกอบการ SMEs สู่สากล
5. อนุรักษ์ พัฒนาและบริการข้อมูลสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เกาะรัตนโกสินทร์และปริมณฑล

วัตถุประสงค์

1. จัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพในแนวทาง เพื่อผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีปัญญา มีทักษะวิชาชีพและมีคุณธรรมที่ตอบสนองกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคม
2. จัดการศึกษาที่หลากหลาย ยืดหยุ่น เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นผู้เรียนได้พัฒนาทักษะด้านภาษา IT การเรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ นอกกระบบและการเรียนรู้ระบบทางไกล และ on-line ที่ยืดหยุ่นเข้าถึงความรู้ได้ทุกเวลา ไม่จำกัดสถานที่และให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทุกคน
3. พัฒนา วิจัย และสร้างนวัตกรรมที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน OTOP, SMEs และท้องถิ่นอย่างยั่งยืนและสู่สากล
4. ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ชุมชนและสังคมอย่างมีคุณภาพ และเป็นศูนย์กลางบริการข้อมูลและสารสนเทศทางด้านศิลปวัฒนธรรมกรุงรัตนโกสินทร์
5. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากร หรือ ERP : Enterprise Resources Planning ที่มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับอย่างมีคุณภาพและมั่นคง

นโยบายและเป้าประสงค์การพัฒนามหาวิทยาลัย

จากประเด็นปัญหาและจุดอ่อนที่กล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปฏิรูปทั้งระบบ ต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการที่จะสร้างความเข้มแข็งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำเพื่อปวงชน หรือ “A Leading Quality City University for All.” ที่สามารถเป็นที่พึ่งของชุมชน สังคมและแข่งขันกับมหาวิทยาลัยนานาชาติได้ จึงกำหนดเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยในช่วงปีการศึกษา 2548 – 2551 ของมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้ (วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยปี 2548 - 2551. 2548 : 8)

1. พัฒนาสวนสุนันทาให้เป็นมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชั้นนำ มีความเข้มแข็งและเป็นขุมกำลังทางวิชาการแก่ชุมชนและท้องถิ่น โดยเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ช่วยยกมาตรฐานความเป็นอยู่และพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชนและท้องถิ่นให้สามารถพึ่งพาตนเอง โดยใช้กระบวนการวิจัย ทั้งการวิจัยพื้นฐาน วิจัยประยุกต์ และวิจัยเชิงนโยบายที่สามารถนำผลมาใช้ในการชี้แนะและพัฒนาการผลิตระดับชุมชนเชิงธุรกิจ รวมทั้งการวางรากฐานเพื่อการพัฒนาในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรมจากภูมิปัญญาไทย สิ่งประดิษฐ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม และให้ชุมชนได้สิทธิประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาในการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจรากหญ้า
2. มหาวิทยาลัยเป็นกลไกขับเคลื่อน พัฒนา และชี้นำชุมชน ท้องถิ่นและสังคมไทยสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลักดันชุมชนเข้มแข็ง ให้เป็นสังคมนวัตกรรมที่สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติได้

3. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและสนองต่อความต้องการสังคม การจัดการเรียนรู้ที่เน้นคุณภาพที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และแนวโน้มการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อยกระดับความรู้ และความสามารถประชากรไทยให้มีคุณสมบัติพื้นฐานสู่การเป็นประชากรโลก (Global citizen)

4. สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี (Good governance) และบริหารเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพ ให้สามารถดำเนินตามพันธกิจได้โดยคล่องตัว ยืดหยุ่น มีเสรีภาพทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย มีความ โปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้ (Accountability) ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความต้องการ และความจำเป็นในการพัฒนานักศึกษา อาจารย์ บุคลากร ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติ โดยรวม

5. สร้างองค์ความรู้และสร้างสรรค์งานวิชาการให้มีคุณภาพ การพัฒนาคุณภาพ นักศึกษา ชุมชนและท้องถิ่นที่สำคัญมาจากรากฐานงานวิจัยในชั้นเรียน วิจัยเพื่อแก้ปัญหาชุมชนและท้องถิ่นให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นศูนย์บริการและเผยแพร่ข้อมูลทางด้านศิลปวัฒนธรรม และนำพัฒนาภูมิปัญญาไทยสู่สากล

6. พัฒนาและยกระดับมาตรฐานคุณภาพคณาจารย์ ข้าราชการ และพนักงานให้มี ศักยภาพและมีความสามารถในการแข่งขันในยุคสังคมฐานความรู้ ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในวิชาชีพ และปรับปรุงสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถ

7. ประชาสัมพันธ์และจัดการตลาดเชิงรุก จัดทำแผนงานและแผนดำเนินการการตลาด และการประชาสัมพันธ์ในเชิงรุก เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลงานด้านวิชาการและงานวิจัยของ มหาวิทยาลัยอย่างมีเป้าหมายเพื่อทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักแก่นักเรียน นักศึกษา ผู้ประกอบการ ชุมชนและสังคม

8. ยกมาตรฐานการระดมทุนและหารายได้ เพื่อสู่การเป็นมหาวิทยาลัยบ่มเพาะวิสาหกิจ (University business incubator) ที่มีคุณภาพและเป็นมืออาชีพ

เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และมาตรการ

การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ช่วงระหว่าง พ.ศ. 2548 – 2551 จึงได้ กำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แผนงานและโครงการ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นนานาชาติ และมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยมีนโยบาย เป้าหมาย และนโยบายเชิงรุกแต่ละด้านต่อไปนี้

1. เป้าหมาย

1.1 ด้านการปฏิรูปการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ

- 1.1.1 กระจายอำนาจอย่างเป็นระบบในทุกๆระดับ
- 1.1.2 ปรับปรุงกระบวนการบริหารให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว
- 1.1.3 บริหารการเงินและงบประมาณให้โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 1.1.4 ใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการเชิงรุก

1.1.5 เน้นผลงานเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.1.6 บริหารจัดการโดยอาศัยระบบและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยเป็น e-university management

1.1.7 บริหารจัดการอย่างมีอาชีพจนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.8 บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good governance) มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency and accountability) เป็นธรรม และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ เข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

1.1.9 จัดบริการด้านสวัสดิภาพและสวัสดิการที่ครบวงจรและเป็นองค์รวม ทั้งในด้านกายภาพ ความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างครบวงจรแก่นักศึกษา

1.1.10 ส่งเสริมให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง สุขภาพกาย สุขภาพจิตใจ ด้านวิชาการและในด้านสังคม โดยเฉพาะเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม มุ่งทักษะด้านภาษา การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

1.1.11 จัดสรรและระดมการใช้ทรัพยากรและทรัพย์สินอย่างมีคุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มในการที่จะสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย

1.2 ด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.2.1 จัดการศึกษาให้มีความหลากหลาย สนองความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น (Customer-driven) แต่ยังคงความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

1.2.2 ให้มีจุดเน้นทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (strategic-driven) มีความเป็นเลิศในสาขาที่เชี่ยวชาญ แต่คงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวหน้าไปในเศรษฐกิจและสังคมแห่งความรู้

1.2.3 เชื่อมโยงและบูรณาการการศึกษาเข้ากับการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และกิจการนักศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือจากภายนอก เช่น การร่วมมือกับผู้ประกอบการในการจัดสหกิจศึกษา (cooperative education) การร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งภายในและต่างประเทศ

1.2.4 พัฒนาและยกมาตรฐานอาจารย์ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย

1.3 ด้านวิจัยและสร้างองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของสังคม

1.3.1 มุ่งสร้างนักวิจัยและผลงานวิจัยเพิ่มขึ้น เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงพาณิชย์ ตอบสนองความต้องการของสังคม

1.3.2 เร่งรัดงานวิจัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันและผลงานวิจัยที่เป็นประโยชน์นำสังคมที่พอเหมาะ

1.3.3 เชื่อมงานวิจัยเข้ากับกับการเรียนการสอน การบริการชุมชน และงานกิจการนักศึกษา และเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายนอกคือชุมชน องค์กรธุรกิจและสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.4 ด้านบริการวิชาการที่มีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของชุมชน

1.4.1 เป็นแหล่งความรู้ วิชาการแห่งความรู้และปัญญาของชุมชนที่จะเป็นแหล่งรวมความรู้เกี่ยวกับชุมชน ของชุมชนและเพื่อชุมชน

1.4.2 มีส่วนร่วมด้านวิชาการ ในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ในชุมชน

1.4.3 พัฒนาและยกคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนแก่ชุมชนและสังคม

1.4.4 เชื่อมโยงกิจกรรมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นทั้งในและต่างประเทศในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน

1.5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.5.1 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน การวิจัย กิจกรรมนักศึกษาและการให้บริการทางวิชาการ

1.5.2 เผยแพร่ พัฒนาและยกมาตรฐานภูมิปัญญา ศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่สากล

2. ยุทธศาสตร์

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูปบริหารจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกมาตรฐานและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกมาตรฐานงานวิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่การพัฒนา

ท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากร คุณธรรม จริยธรรมและกิจกรรมนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกมาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของ

ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เร่งรัดการบริการวิชาการที่มีคุณภาพสู่ความเป็นอิสระและเป็น

นานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 เร่งรัดศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ยกมาตรฐานการระดมทุนและรายได้จากทรัพย์สินสู่การเป็น

มหาวิทยาลัยบ่มเพาะวิสาหกิจ

(รายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์แสดงในภาคผนวก ข)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในปี 2548 จำนวน 930 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 449 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 481 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในปี 2548 จำนวน 316 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 140 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 176 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้หน่วยงานเป็นหน่วยการวิเคราะห์ ซึ่งจำนวนขนาดของตัวอย่างทั้งหมดได้จากการคำนวณตามสูตรของยามานะ (Yamane, 1967) ซึ่งได้จำนวนตัวอย่างจำนวน 280 คน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากหน่วยงานบางหน่วยงานมีจำนวนบุคลากรจำนวนน้อย ดังนั้น หากบุคลากรในคณะ/หน่วยงาน ได้มีประชากรจำนวนไม่เกิน 2 คน จึงนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และหากคณะ/หน่วยงานใดมีจำนวนประชากร จำนวน 3 – 9 คนเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 316 คน โดยแสดงการจำแนกจำนวนกลุ่มตัวอย่างในตาราง 14

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานใน
คณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปี 2548

หน่วยงาน	บุคลากรสายวิชาการ		บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะครุศาสตร์	57	18	4	3*
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	85	26	16	5
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	91	28	17	5
คณะวิทยาการจัดการ	64	20	13	4
คณะศิลปกรรมศาสตร์	36	11	4	3*
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	29	9	6	3*
โรงเรียนประถมและมัธยมสาธิต	55	17	21	7
ศูนย์การศึกษานอกสถาบัน	30	9	56	17
สำนักประกันคุณภาพ	2	2*	1	1*
กองบริการการศึกษา	-	-	41	13
กองทรัพยากรมนุษย์	-	-	7	3*
กองนโยบายและแผน	-	-	6	3*
กองคลัง	-	-	14	4
กองกลาง	-	-	72	22
สำนักงานอธิการบดี	-	-	9	3
สำนักศิลปวัฒนธรรม	-	-	1	1*
สำนักกิจการนักศึกษา	-	-	12	4
สำนักทรัพย์สินและรายได้	-	-	5	3*
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	36	11
ฝ่ายยานพาหนะ	-	-	16	5
ฝ่ายสวัสดิการ	-	-	4	3*
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	-	-	5	3*
ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรม	-	-	6	3*
ฝ่ายโรงพิมพ์	-	-	1	1*
สำนักวิจัย	-	-	2	2*
สำนักกฎหมายและกองทุนพัฒนาบุคลากร	-	-	2	2*
สำนักศึกษามวลชน	-	-	4	3*
สำนักฝึกอบรม	-	-	4	3*
ศูนย์เวชฯ	-	-	1	1*
ศูนย์หนังสือ	-	-	4	3*
ศูนย์ถ่ายภาพ	-	-	2	2*
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	11	4*

ตาราง 2 (ต่อ)

หน่วยงาน	บุคลากรสายวิชาการ		บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โครงการจัดการศึกษาภาษาอังกฤษ	-	-	1	1*
โครงการนักรบริหาร	-	-	4	3*
โครงการอาหาร เครื่องดื่มและขนมอบ	-	-	39	12
โรงแรมแก้วเจ้าจอม	-	-	32	10

หมายเหตุ* บุคลากรของคณะ/หน่วยงานที่มีจำนวนไม่เกิน 2 คน นำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และจำนวนประชากร 3 – 8 คน เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารองค์การ ทฤษฎีองค์การ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 8 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพของบุคลากร ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และคณะ/หน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ประกอบไปด้วยด้านโครงสร้างองค์การ 8 ข้อ และด้านสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ 11 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดกับโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากกับโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลางกับโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยกับโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดกับโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านโครงสร้างองค์การมีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การมีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์การ 9 ข้อ ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร 7 ข้อ ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร 9 ข้อ และด้านภาวะผู้นำขององค์การ 10 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และ คุณลักษณะผู้นำขององค์การ

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีกระบวนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีกระบวนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีกระบวนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีกระบวนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีกระบวนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย บรรยายภาคในองค์กร 8 ข้อ และวัฒนธรรมองค์กร 9 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลางกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุดกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กร มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นแรงจูงใจในการทำงานจำนวน 10 ข้อ
ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานมาก

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานน้อย

ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นแรงจูงใจในการทำงานมีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงาน จำนวน 15 ข้อ
ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานมาก

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานน้อย

ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นความพึงพอใจในงานมีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 7 แบบสอบถามวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 10 ข้อ
ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมาก

ระดับ 3 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

- ระดับ 1 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด
 การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้
- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 8 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 37 ข้อ ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามาก
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาน้อยที่สุด
- การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีดังนี้
- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.60 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ประกอบไปด้วยตัวแปรจำนวน 15 ตัวแปร รวม 8 ตอน และมีวิธีหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ค) ตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา และภาษาที่ใช้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในปี 2549 จำนวน 40 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) เป็นรายข้อโดยใช้ t-Dependent คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ขึ้นไปเป็นแบบสอบถามที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากนั้นจึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 201 - 204)

จากการทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 40 คน พบว่า เครื่องมือวัดแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็นโครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร โดยมีข้อคำถาม 19 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามโครงสร้างองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.20 – 6.63 และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 3.02-8.35 ส่วนค่าความเชื่อมั่น มีค่า .89 และ .96 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และ มีภาวะผู้นำองค์กร โดยมีข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามการกำหนดเป้าหมายขององค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.99– 7.10 การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 6.40 – 10.24 กระบวนการติดต่อสื่อสารมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.81-11.80 และภาวะผู้นำองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.88-6.92 ส่วนค่าความเชื่อมั่น มีค่า .89, .90, .89 และ .85 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็นบรรยากาศในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามบรรยากาศในองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 3.74-10.27 และวัฒนธรรมองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 5.58 – 10.48 ส่วนค่าความเชื่อมั่นมีค่า .91 และ .92 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยมีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามแรงจูงใจในการทำงานมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.41-10.32 ส่วนค่าความเชื่อมั่น แรงจูงใจในการทำงาน มีค่า .93

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน โดยมีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามความพึงพอใจในงานมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.56-7.25 ส่วนค่าความเชื่อมั่นมีค่า .92

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยมีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถาม ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.96-7.71 ส่วนค่าความเชื่อมั่นมีค่า .85

ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยมีข้อคำถามจำนวน 37 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ทุกข้อคำถาม โดยข้อคำถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 2.14 - 9.45 ส่วนค่าความเชื่อมั่นมีค่า .97

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอลงชื่อจากทางบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ไปขอความร่วมมือกับคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อขอความร่วมมืออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งยังหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาด้วยตัวเอง เพื่อเสนอผู้บริหารของคณะ/ หน่วยงานและนำส่งกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามคืน จากหัวหน้าสำนักงาน เลขานุการคณะ/หน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาด้วยตัวเอง
4. แบบสอบถามส่งไปจำนวน 316 ฉบับได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบถูกต้องสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ทำงาน และคณะ/หน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำองค์การ บรรยากาศในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยใช้ค่าสถิติคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้นำเสนอตามสมมติฐานของการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) และทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ในปัจจัยต่างๆ ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้การทดสอบค่าที่

2.2 การหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

ตามแบบของครอนบาค

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) และทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อค้นหาตัวพยากรณ์ในปัจจัยต่างๆ ที่สามารถทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สำหรับการดำเนินการศึกษารูปเป็นขั้นตอนตามแผนภาพดังนี้

ขั้นตอนการทำวิจัย

ขั้นตอนที่ 1

กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย

กระบวนการ

1. ศึกษาสภาพปัญหา
2. ทบทวนศึกษาเอกสาร
ทฤษฎี และงานวิจัย

ผลที่ได้

ความมุ่งหมายของ
การวิจัย

ขั้นตอนที่ 2

กำหนดกรอบแนวคิด
การวิจัย

ทบทวนศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และ
งานวิจัย

กรอบความคิดและแบบจำลอง
ที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3

จัดทำเครื่องมือที่ใช้
ในการวิจัย

1. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
2. หาคคุณภาพเครื่องมือ
2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงตาม
เนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน
2.2 ค่าอำนาจจำแนก
2.3 หาค่าความเชื่อมั่น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4

เก็บรวบรวมข้อมูล

1. นำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่ม
ตัวอย่างแต่ละคณะ/หน่วยงาน
2. รวบรวมข้อมูล

ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5

วิเคราะห์ข้อมูล/
ประมวลผล

ประมวลผลข้อมูลทั่วไปโดยใช้
โปรแกรมสำเร็จ SPSS V.13

ผลการวิจัย
แบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสวนสุนันทา

ขั้นตอนที่ 6

สรุปผล/นำเสนอปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อประสิทธิผลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. เสนอแนะการทำวิจัย

รายงานการวิจัย
ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย

ศึกษารรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ โดยเฉพาะปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวคิดในการกำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

ศึกษาและสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ ทฤษฎีองค์การ การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและ/หรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า มีตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์การ ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ 2) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ 3) สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ประกอบไปด้วย บรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ 4) แรงจูงใจในการทำงาน 5) ความพึงพอใจในงาน 6) ความผูกพันต่อองค์การ เมื่อได้ตัวแปรที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรต่างๆ ดังกล่าวมาจัดลำดับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล ระหว่างตัวแปรต่างๆ นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขั้นตอนที่ 3 จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อปรับปรุงแก้ไขโดยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมี 8 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ประกอบไปด้วย ด้านโครงสร้างขององค์การ และด้านสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย ด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากร ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ และด้านภาวะผู้นำองค์การ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ประกอบไปด้วยด้านบรรยากาศในองค์การและด้านวัฒนธรรมองค์การ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นความพึงพอใจในงาน

ตอนที่ 7 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การ

ตอนที่ 8 แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การหาคคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ 5 ท่าน (ภาคผนวก) ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เมื่อได้แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้ว จึงนำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้ง แล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาจำนวน40คนแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) เป็นรายข้อโดยใช้ค่าสถิติที และหลังจากนั้นจึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่นรายด้านและโดยรวมทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคคุณภาพของเครื่องมือ แล้วไปสอบถามบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 316 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 140 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 176 คน

ขั้นตอนที่ 5 ประมวลผล/วิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาดำเนินการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติเบื้องต้น ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปและทำการวิเคราะห์แบบจำลองต่าง ๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis)

ขั้นตอนที่ 6 สรุปผล/นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ และนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัย เรื่อง อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
EFF	หมายถึง	ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
CHAR	หมายถึง	ลักษณะขององค์กร
POLI	หมายถึง	นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน
ENVIRUN	หมายถึง	สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์กร
MOTI	หมายถึง	แรงจูงใจในการทำงาน
SATIS	หมายถึง	ความพึงพอใจในงาน
COMMIT	หมายถึง	ความผูกพันกับองค์กร
STRU	หมายถึง	โครงสร้างองค์กร
TECH	หมายถึง	สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร
GOAL	หมายถึง	การกำหนดเป้าหมายขององค์กร
RESO	หมายถึง	การจัดหา และการใช้ทรัพยากร
COMU	หมายถึง	กระบวนการติดต่อสื่อสาร
LEAD	หมายถึง	ภาวะผู้นำองค์กร
CLIM	หมายถึง	บรรยากาศองค์กร
CULT	หมายถึง	วัฒนธรรมองค์กร
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์

F หรือ Sig. F	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
SEE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าตัวแปร
Beta (β)	หมายถึง	ซึ่งคำนวณจากค่าของตัวแปรต่างๆ ในรูปคะแนนมาตรฐาน
t หรือ Sig.	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับค่าพารามิเตอร์ ของสมการถดถอยแต่ละค่าที่อยู่ในสมการ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่

1. ข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพของบุคลากร ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ

3. ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบด้วย อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1. ข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพของบุคลากร ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	132	41.8
หญิง	184	58.2
รวม	316	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	48	15.2
30-39 ปี	150	47.5
40-49 ปี	71	22.5
50 ปีขึ้นไป	47	14.8
รวม	316	100.0
3. สถานภาพของบุคลากร		
บุคลากรสายวิชาการ	140	44.3
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	176	55.7
รวม	316	100.0
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	1.3
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	148	46.8
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	153	48.4
ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า	11	3.5
รวม	316	100.0
5. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	189	59.9
10-19 ปี	90	28.5
20-29 ปี	26	8.2
30 ปีขึ้นไป	11	3.4
รวม	316	100.0
6. คณะ/หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน		
คณะครุศาสตร์	21	6.7
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	31	9.8
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	33	10.5

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณะวิทยาการจัดการ	24	7.6
คณะศิลปกรรมศาสตร์	14	4.4
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	12	3.8
โรงเรียนประถมและมัธยมสาธิต	24	7.6
ศูนย์การศึกษาออกสถาบัน	26	8.2
สำนักประกันคุณภาพ	3	0.9
กองบริการการศึกษา	13	4.1
กองทรัพยากรมนุษย์	3	0.9
กองนโยบายและแผน	3	0.9
กองคลัง	4	1.3
กองกลาง	22	7.0
สำนักงานอธิการบดี	3	0.9
สำนักศิลปวัฒนธรรม	1	0.3
สำนักกิจการนักศึกษา	4	1.3
สำนักทรัพย์สินและรายได้	3	0.9
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	11	3.7
ฝ่ายยานพาหนะ	5	1.6
ฝ่ายสวัสดิการ	3	0.9
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	3	0.9
ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรม	3	0.9
ฝ่ายโรงพิมพ์	1	0.3
สำนักวิจัย	2	0.6
สำนักกฎหมายและกองทุนพัฒนาบุคลากร	2	0.6
สำนักศึกษามวลชน	3	0.9
สำนักฝึกอบรม	3	0.9
ศูนย์เวชฯ	1	0.3
ศูนย์หนังสือ	3	0.9
ศูนย์ถ่ายภาพ	2	0.6
โครงการบัณฑิตวิทยาลัย	4	1.3
โครงการจัดการศึกษาภาษาอังกฤษ	1	0.3

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โครงการนักรับบริหาร	3	0.9
โครงการอาหาร เครื่องดื่มและขนมอบ	12	3.8
โรงแรมแก้วเจ้าจอม	10	3.5
รวม	316	100.0

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของบุคลากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ จำนวน 316 คน จำแนกตามตัวแปร พบว่า

เพศ พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย ร้อยละ 41.8 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.2 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย

อายุ พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 30-39 ปี ร้อยละ 47.5 รองลงมา มีอายุ 40-49 ปี ร้อยละ 22.5 อายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 15.2 และอายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 14.8 ตามลำดับ

สถานภาพของบุคลากร พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 44.3 และเป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 55.7 ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมากกว่าบุคลากรสายวิชาการ

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท หรือเทียบเท่า ร้อยละ 48.4 รองลงมา มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า ร้อยละ 46.8 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า ร้อยละ 3.5 และมีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 10 ร้อยละ 59.9 รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงาน 10-19 ปี ร้อยละ 28.5 มีระยะเวลาในการทำงาน 20-29 ปี ร้อยละ 8.2 และมีระยะเวลาในการทำงาน 30 ปีขึ้นไป ร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

คณะ/หน่วยงานที่ทำนปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 10.5 รองลงมาอยู่คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ร้อยละ 9.8 อยู่ศูนย์การศึกษานอกสถาบัน ร้อยละ 8.2 อยู่คณะวิทยาการจัดการ ร้อยละ 7.6 อยู่โรงเรียนประถม และมีมัธยมศึกษา ร้อยละ 7.6 อยู่กองกลาง ร้อยละ 7.0 อยู่คณะครุศาสตร์ ร้อยละ 6.7 อยู่คณะศิลปกรรมศาสตร์ ร้อยละ 4.4 อยู่กองบริการการศึกษา ร้อยละ 4.1 อยู่คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ร้อยละ 3.8 อยู่โครงการอาหาร เครื่องดื่มและขนมอบ ร้อยละ 3.8 อยู่สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 3.7 อยู่โรงแรมแก้วเจ้าจอม ร้อยละ 3.5 อยู่ฝ่ายยานพาหนะ ร้อยละ 1.6

อยู่กองคลัง ร้อยละ 1.3 อยู่สำนักกิจการนักศึกษา ร้อยละ 1.3 อยู่โครงการบัณฑิตวิทยาลัย ร้อยละ 1.3
 อยู่สำนักประกันคุณภาพ ร้อยละ 0.9 อยู่กองทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 0.9 อยู่กองนโยบายและแผน
 ร้อยละ 0.9 อยู่สำนักงานอธิการบดี ร้อยละ 0.9 อยู่สำนักทรัพย์สินและรายได้ ร้อยละ 0.9 อยู่ฝ่าย
 สวัสดิการ ร้อยละ 0.9 อยู่ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 0.9 อยู่ศูนย์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ร้อยละ 0.9
 อยู่สำนักศึกษามวลชน ร้อยละ 0.9 อยู่สำนักฝึกอบรม ร้อยละ 0.9 อยู่ศูนย์หนังสือ ร้อยละ 0.9 อยู่
 โครงการนักรบริหาร ร้อยละ 0.9 อยู่สำนักวิจัย ร้อยละ 0.6 อยู่สำนักกฎหมายและกองทุนพัฒนาบุคลากร
 ร้อยละ 0.6 อยู่ศูนย์ถ่ายภาพ ร้อยละ 0.6 อยู่สำนักศิลปวัฒนธรรม ร้อยละ 0.3 อยู่ฝ่ายโรงพิมพ์ ร้อยละ
 0.3 อยู่ศูนย์เวชฯ ร้อยละ 0.3 และอยู่โครงการจัดการศึกษาภาษาอังกฤษ ร้อยละ 0.3

2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ อิทธิพลของ
 ลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานภายใน
 องค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันกับองค์กร วิเคราะห์โดยใช้
 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะขององค์กร

ลักษณะขององค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
โครงสร้างองค์กร			
1. การจัดรูปแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในกระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงานตามแผนและการ ประเมินผลงาน	3.97	.890	มาก
2. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้สามารถ ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เมื่อท่านประสบปัญหาใน การปฏิบัติงาน	4.09	.740	มาก
3. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดการคิดค้น นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย	4.35	.825	มาก
4. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความ ชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล	4.33	.747	มาก
5. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการควบคุมและ กำกับการทำงานอย่างเคร่งครัด	4.24	.853	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ลักษณะขององค์การ	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
6. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	3.61	1.254	มาก
7. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งขอความร่วมมือในการทำงานจากหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ได้อย่างเต็มที่	4.28	.863	มาก
8. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและมีการทำงานที่ประสานกันได้ดีด้วยดี	4.08	.832	มาก
รวม	4.12	.534	มาก
สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ			
9. ภายในมหาวิทยาลัยมีระบบการเผยแพร่ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4.38	.732	มาก
10. ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สามารถได้รับข้อมูล/สารสนเทศที่ทันสมัยเอื้ออำนวยต่อการทำงานในปัจจุบัน	4.38	.710	มาก
11. สามารถสืบค้นและใช้ข้อมูล/สารสนเทศได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดก็ตามภายในมหาวิทยาลัย	4.35	.760	มาก
12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สามารถตอบสนองและให้บริการกับนักศึกษาหรือผู้ที่มาติดต่อเพื่อรับบริการในขอบเขตของการให้บริการได้อย่างพอเพียง	4.17	.960	มาก
13. มหาวิทยาลัยได้มีการวางกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับสภาพการใช้งาน และสามารถนำกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทุกหน่วยงาน	3.95	1.148	มาก
14. มหาวิทยาลัยมีระบบเชื่อมโยงและส่งทอดสารสนเทศจากระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปยังระดับปฏิบัติการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	4.38	.744	มาก
15. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	4.33	.784	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ลักษณะขององค์การ	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
16. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	.820	มาก
17. มหาวิทยาลัยได้มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงาน	3.97	.890	มาก
18. ภายในมหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของฝ่ายและหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง	4.09	.740	มาก
19. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนต่อกิจกรรมงานที่ท่านรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	4.35	.825	มาก
รวม	4.24	.515	มาก
ลักษณะขององค์การโดยรวม	4.19	.492	มาก

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การโดยรวม พบว่ามีความเหมาะสมระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมระดับมาก คือ ด้านสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การโดยรวม และด้านโครงสร้างองค์การโดยรวม

ลักษณะขององค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านโครงสร้างองค์การ หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความเหมาะสมระดับมากทุกรายข้อ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ			
1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	4.33	.747	มาก
2. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน	4.24	.853	มาก
3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.61	1.254	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
4. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้เป็นรูปธรรม	4.28	.863	มาก
5. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโดยรวมมหาวิทยาลัย	4.08	.832	มาก
6. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความยากแก่การปฏิบัติแต่ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้	4.38	.732	มาก
7. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง	3.47	1.061	ปานกลาง
8. มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.45	1.098	ปานกลาง
9. มหาวิทยาลัยมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้ได้ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.40	1.197	ปานกลาง
รวม	3.92	.580	มาก
การจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร			
10. ระบบการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.53	.983	มาก
11. ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและร่วมกันปรึกษาหารือและตกลงร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีความเสมอภาคเหมาะสม	3.36	1.108	ปานกลาง
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมทำให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินและประสานงานได้เป็นอย่างดี	3.31	1.100	ปานกลาง
13. การจัดสรรทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเท่าเทียมกัน ในทุกหน่วยงานทำให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.30	1.005	ปานกลาง
14. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยให้สามารถทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.21	1.000	ปานกลาง
15. ในหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.43	1.004	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
16. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	3.33	1.107	ปานกลาง
รวม	3.35	.628	ปานกลาง
กระบวนการติดต่อสื่อสาร			
17. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงโดยบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน	3.19	1.127	ปานกลาง
18. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยรับทราบได้อย่างทั่วถึง	3.19	1.192	ปานกลาง
19. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	3.31	1.054	ปานกลาง
20. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน	3.41	1.024	ปานกลาง
21. มหาวิทยาลัยมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลอย่างชัดเจน ทำให้ได้เข้าถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุภาพอนาคตที่ต้องการของมหาวิทยาลัยไปให้ถึงในทิศทางเดียวกัน	3.44	1.017	ปานกลาง
22. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทันต่อเวลา	3.15	1.051	ปานกลาง
23. มหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	3.97	.890	มาก
24. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก	4.09	.740	มาก
25. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างท่านกับผู้บริหารทำให้สามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหารได้โดยตรง	4.35	.825	มาก
รวม	3.57	.659	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ภาวะผู้นำองค์กร			
26. ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.33	.747	มาก
27. ผู้บริหารได้ชี้แจงอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารคาดหวังสิ่งใดจากการปฏิบัติงาน	4.24	.853	มาก
28. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อ/อธิบายให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.61	1.254	มาก
29. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารมีลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องสำหรับการดำเนินงานในทุกๆระดับของมหาวิทยาลัย	4.28	.863	มาก
30. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานขอความร่วมมือจากท่าน/ฝ่ายงานต่างๆ ได้	4.08	.832	มาก
31. เมื่อได้รับมอบหมายงานและงานนั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมายผู้บริหารมักแสดงความชมเชยท่านต่อสาธารณชนหรืออาจจะให้รางวัล หรือเลื่อนตำแหน่งงานให้ในระดับที่สูงขึ้น	4.38	.732	มาก
32. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา	3.21	1.075	ปานกลาง
33. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ	3.30	.855	ปานกลาง
34. ผู้บริหารมีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลากรทุกคนในหน่วยงานหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย	3.04	1.058	ปานกลาง
35. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	3.08	1.045	ปานกลาง
รวม	3.76	.522	มาก
นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม	3.67	.497	มาก

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม พบว่ามีความเหมาะสมระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีความเหมาะสมระดับมาก คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ด้านภาวะผู้นำองค์กรโดยรวม และด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารโดยรวม ส่วนด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กรโดยรวม พบว่ามีความเหมาะสมระดับปานกลาง

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์การ หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับมาก ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง คือ เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้ได้ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์การ หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับมาก คือ ระบบการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับมาก คือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยกับผู้บริหารทำให้สามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหารได้โดยตรง กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก และมหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ได้รับทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ ด้านภาวะผู้นำองค์การหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับมาก ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารมีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
บรรยากาศในองค์กร			
1. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรของมหาวิทยาลัยกับผู้บังคับบัญชา	3.10	1.031	ปานกลาง
2. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการ พัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	3.35	.998	ปานกลาง
3. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3.21	.946	ปานกลาง
4. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง	3.20	1.044	ปานกลาง
5. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน	3.01	1.250	ปานกลาง
6. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัล เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.75	.948	มาก
7. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร	3.76	.970	มาก
8. บรรยากาศองค์การส่งเสริมให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.82	.953	มาก
9. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ	3.38	.930	ปานกลาง
รวม	3.40	.639	ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กร			
10. ภายในมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.34	.948	ปานกลาง
11. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอยู่เสมอในการนำแนวความคิดใหม่ๆ มาใช้สำหรับการพัฒนาการดำเนินงาน	3.63	.989	มาก
12. มหาวิทยาลัยมีการแก้ไขระเบียบต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อที่จะได้ให้บริการกับผู้มาขอรับบริการในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว	3.48	.885	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร	ระดับความเหมาะสม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
13. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย	3.35	.952	ปานกลาง
14. มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองได้	3.25	.946	ปานกลาง
15. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง	3.20	.971	ปานกลาง
16. มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้ประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์หลัก และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน	3.19	.959	ปานกลาง
17. มีความเข้าใจเป็นอย่างดีกับเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว	3.03	1.064	ปานกลาง
18. มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.14	1.170	ปานกลาง
รวม	3.29	.714	ปานกลาง
สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรโดยรวม	3.34	.628	ปานกลาง

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรโดยรวม พบว่ามีความเหมาะสมระดับปานกลาง และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความเหมาะสมระดับปานกลางเช่นกันคือ ด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวม และด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ด้านบรรยากาศในองค์กรหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับปานกลางส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับมาก คือ บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร และบรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัล เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่มีความเหมาะสมระดับปานกลาง ส่วนข้อที่มีความเหมาะสมระดับมาก คือ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอยู่เสมอในการนำแนวความคิดใหม่ๆ มาใช้สำหรับการพัฒนาการดำเนินงาน

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการพัฒนาความรู้และทักษะให้อย่างจริงจัง	3.16	1.111	ปานกลาง
2.บุคลากร รู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย	3.06	1.050	ปานกลาง
3. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัย	2.91	1.209	ปานกลาง
4. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีโอกาสได้รับมอบหมายความรับผิดชอบใน งานเพิ่มขึ้น	2.95	1.201	ปานกลาง
5. มหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้มีสภาพอย่างมากในการปฏิบัติงาน	2.97	1.184	ปานกลาง
6. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	3.07	.960	ปานกลาง
7. ลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำทนาย ทำให้รู้สึกเพลิดเพลินในการ ทำงาน	3.11	.926	ปานกลาง
8.บุคลากรได้รับการยอมรับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน เมื่อสามารถ ดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.34	.958	ปานกลาง
9. มหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงให้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ ตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.97	.890	มาก
10. การทำงานในมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีชื่อเสียงและสถานภาพที่ดี ทางสังคม	4.09	.740	มาก
แรงจูงใจในการทำงานโดยรวม	3.26	.714	ปานกลาง

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานโดยรวม พบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมระดับปานกลาง และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานระดับปานกลางส่วนข้อที่มีระดับมาก คือ การทำงานในมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าและสถานภาพที่ดีทางสังคม และมหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงให้ทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน	ระดับความพึงพอใจ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	4.35	.825	มาก
2. มีความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.33	.747	มาก
3. งานที่ทำอยู่ขณะนี้มีความมั่นคง	4.24	.853	มาก
4. รายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบอยู่	3.61	1.254	มาก
5. สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่นและมีความสุข	4.28	.863	มาก
6. ได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	4.08	.832	มาก
7. รู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่า	4.38	.732	มาก
8. ผลงานได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	3.43	.982	ปานกลาง
9. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน	3.25	.969	ปานกลาง
10. มีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง	3.02	.998	ปานกลาง
11. การทำงานในหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รู้สึกได้ว่าการใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า	3.20	1.006	ปานกลาง
12. เห็นว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นการเปิดโอกาสให้ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ	3.69	.936	มาก
13. พึงพอใจกับงานที่ทำอยู่เพราะทำให้ได้ติดต่อพบปะกับผู้อื่นเสมอ	3.98	.887	มาก
14. งานที่ทำอยู่ในปัจจุบันต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญหลายๆ ด้าน มีคนน้อยคนที่สามารถทำงานได้ดีกว่า	4.10	.734	มาก
15. รู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้	4.37	.804	มาก
ความพึงพอใจในงานโดยรวม	3.89	.433	มาก

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงานโดยรวม พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานโดยรวมระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยส่วนใหญ่บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับมาก ส่วนข้อที่บุคลากรมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง คือ ผลงานได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน การทำงานในหน่วยงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน รู้สึกได้ว่าการใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า และมีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความผูกพัน		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่จะบอกให้บุคคลอื่นทราบว่าทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	4.34	.737	มาก
2. ได้บอกกับเพื่อนเสมอว่า มหาวิทยาลัยนี้เป็นองค์กรที่ดีมากในการได้เข้าร่วมทำงานด้วย	4.25	.846	มาก
3. พบว่าคุณค่าในตัว และคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเหมือนกันมาก	3.63	1.249	มาก
4. มีความหวังโยอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้	4.29	.861	มาก
5. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยแห่งนี้	4.09	.835	มาก
6. รู้สึกยินดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายทุกประการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้	4.39	.733	มาก
7. มีความจงรักภักดีโดยมีความยึดมั่นและปรารถนาจะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป	3.55	.880	มาก
8. ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	3.65	.929	มาก
9. รู้สึกว่าการที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับท่านในขณะนี้	3.97	.890	มาก
10. มีความเต็มใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน	4.09	.740	มาก
ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	4.03	.439	มาก

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม พบว่าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าโดยบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรระดับมากทุกรายข้อ

3. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การบรรลุเป้าหมายขององค์กร			
ด้านการผลิตบัณฑิต			
1. มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ	4.35	.825	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา	4.33	.747	มาก
3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันนี้ข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชาโดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	4.24	.853	มาก
4. มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดหลักสูตรโดยพิจารณาจากความต้องการกำลังคนของตลาด	4.01	.966	มาก
5. มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01	.966	มาก
6. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้	4.08	.832	มาก
7. มหาวิทยาลัยเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา	4.01	.966	มาก
8. มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า	4.01	.966	มาก
9. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม	4.01	.966	มาก
10. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.03	.953	มาก
รวม	4.11	.719	มาก
ด้านการวิจัย			
11. มหาวิทยาลัยมีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ	4.03	.953	มาก
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยและการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร	4.05	.933	มาก
13. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย	4.12	.707	มาก
14. มหาวิทยาลัยมีการสร้างนักวิจัยทุกสาขา ทุกระดับโดยแสวงหาแหล่งทุนและจัดสรรทุนวิจัย	4.17	.940	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
15. ภายในมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม และเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างงานวิจัยได้เป็นอย่างดี	4.16	.872	มาก
16. มหาวิทยาลัยมีการปรับหลักเกณฑ์ด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว	4.14	.903	มาก
17. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่องสำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	4.05	.933	มาก
18. มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย	4.22	.998	มาก
19. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอนและการวิจัย	4.22	.824	มาก
20. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	4.18	.885	มาก
21. มหาวิทยาลัยมีการให้ทุนสนับสนุนส่งเสริมให้กับงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาโดยมีการให้จำนวนทุนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	4.05	.933	มาก
รวม	4.12	.581	มาก
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม			
22. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาแหล่งทุน และเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ	4.05	.933	มาก
23. มหาวิทยาลัยมีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ	3.37	1.242	ปานกลาง
24. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบ และเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ	4.05	.933	มาก
25. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	3.31	1.210	ปานกลาง
26. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	4.05	.933	มาก
27. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค	3.41	1.180	ปานกลาง
รวม	3.71	.753	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
28. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ	2.84	.975	ปานกลาง
29. มหาวิทยาลัยมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม	4.04	.933	มาก
30. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.04	.933	มาก
31. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรมและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน	3.34	.920	ปานกลาง
32. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ	4.03	.947	มาก
รวม	3.66	.658	มาก
ด้านการบริหาร			
33. มหาวิทยาลัยมีการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณให้มีความทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี	4.03	.947	มาก
34. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและการวางแผนการบริหารวิชาการงบประมาณ ตลอดจนบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.10	.741	มาก
35. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อรวมงานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการโดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นไปอย่างเหมาะสม	4.36	.826	มาก
36. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดภายในมหาวิทยาลัยและตามศูนย์ให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.748	มาก
37. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	4.25	.849	มาก
รวม	4.22	.583	มาก
ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวม	4.00	.572	มาก

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมพบว่า มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีประสิทธิผลระดับมาก คือ ด้านการบริหารโดยรวม ด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย และด้านการบริหาร หากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมติที่มีประสิทธิผลระดับมาก

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีประสิทธิผลระดับมาก คือ มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาแหล่งทุน และเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบ และเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ และมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่เหลือมีประสิทธิผลระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัย และภูมิภาค มหาวิทยาลัยมีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ และมหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมหากพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยส่วนใหญ่มีประสิทธิผล ระดับมาก ส่วนข้อที่มีประสิทธิผลระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรมและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน และมหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานของการวิจัย ข้อที่ 1 : ปัจจัยที่มีผลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

ตาราง 11 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	POLI	STRU	TECH
POLI	1		
STRU	.659**	1	
TECH	.580**	.704**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างองค์การ (STRU) และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ (TECH) มีค่าเท่ากับ .704 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่สูงจนเข้าลักษณะ Multicollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สัมพันธ์มีค่าเกิน .80) จึงทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาแสดงรายละเอียดดังตาราง 12

ตาราง 12 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง 1
โครงสร้างองค์การ	0.519 (7.976)**
สภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ	.183 (2.814)**
R ²	.448
SEE	.370
F	127.168
Sig.F	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 1 พบว่า ลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร โครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ มีความสัมพันธ์กับนโยบายการบริหารการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถอธิบายถึงนโยบายการบริหารการปฏิบัติงานได้ถึงร้อยละ 44.8 ซึ่งหมายความว่า ลักษณะขององค์การซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 : ปัจจัยที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ประกอบด้วย นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ) และลักษณะองค์การ (โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ)

ตาราง 13 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	ENVIRON	GOAL	RESO	COMU	LEAD	STRU	TECH
ENVIRON	1						
GOAL	.416**	1					
RESO	.473**	.458**	1				
COMU	.615**	.608**	.616**	1			
LEAD	.592**	.611**	.452**	.621**	1		
STRU	.159**	.709**	.240**	.456**	.710**	1	
TECH	.186**	.660**	.239**	.438**	.438**	.704**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (GOAL) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (RESO) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (COMU) ภาวะผู้นำองค์การ (LEAD) โครงสร้างองค์การ (STRU) และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ (TECH) มีค่าอยู่ระหว่าง .159 ถึง .710 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่สูงจนเข้าลักษณะ Multicollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สัมพันธ์มีค่าเกิน .80) จึงทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รายละเอียดดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน
ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง 1	แบบจำลอง 2
การกำหนดเป้าหมายขององค์กร	.345 (4.861)**	.030 (.402)
การจัดการและการใช้ทรัพยากร	.134 (2.597)**	.040 (.839)
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	.389 (6.558)**	.398 (7.428)**
ภาวะผู้นำองค์กร	.570 (7.969)**	.720 (10.838)**
โครงสร้างองค์กร		.527 (7.445)**
สภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กร		.009 (.160)
R ²	.497	.596
SEE	.448	.403
F	76.802	75.873
Sig.F	.000	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลอง 1 พบว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยตัวแปร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดการและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถอธิบายถึงสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรได้ถึงร้อยละ 49.7 ซึ่งหมายความว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยตัวแปร การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดการและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 2 เมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร โครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กรมาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 59.6 โดยพบว่านโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับ

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กรและภายหลังเมื่อนำตัวแปรลักษณะขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกัน พบว่ามีเพียงตัวแปรโครงสร้างองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้นจากแบบจำลอง 2 จึงสามารถสรุปได้ว่า นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปรกระบวนการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร และลักษณะขององค์กร ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานข้อที่ 3 : ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยลักษณะขององค์กร (โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กร) นโยบายการบริหารและปฏิบัติงาน (การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร) และสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร (บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร)

ตาราง 15 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	MOTI	STRU	TECH	GOAL	RESO	COMU	LEAD	CLIM	CULT
MOTI	1								
STRU	.332**	1							
TECH	.314**	.704**	1						
GOAL	.529**	.709**	.660**	1					
RESO	.545**	.240**	.239**	.458**	1				
COMU	.704**	.456**	.438**	.608**	.616**	1			
LEAD	.653**	.710**	.576**	.611**	.452**	.621**	1		
CLIM	.652**	.139**	.177**	.341**	.379**	.521**	.540**	1	
CLUT	.619**	.156**	.168**	.427**	.492**	.616**	.558**	.722**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (STRU) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร (TECH) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (GOAL) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (RESO) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (COMU) ภาวะผู้นำองค์กร (LEAD) บรรยากาศองค์กร (CLIM) และวัฒนธรรมองค์กร (CULT) มีค่าอยู่ระหว่าง .139 ถึง .722 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่สูงจนเข้า

ลักษณะ Multicollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สัมพัทธ์มีค่าเกิน .80) จึงทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รายละเอียดดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง 1	แบบจำลอง 2	แบบจำลอง 3
โครงสร้างองค์การ	.221 (2.686)**	.252 (3.692)**	.032 (.540)
สภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ	.145 (1.760)	.003 (.053)	.016 (.353)
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ		.020 (.280)	.056 (.967)
การจัดการและการใช้ทรัพยากร		.106 (2.284)*	.067 (1.799)
กระบวนการติดต่อสื่อสาร		.439 (8.425)**	.206 (4.559)**
ภาวะผู้นำองค์การ		.530 (8.169)**	.184 (3.016)**
บรรยากาศองค์การ			.039 (.829)
วัฒนธรรมองค์การ			.544 (11.459)**
R ²	.119	.618	.758
SEE	.6723	.445	.355
F	21.074	83.264	120.510
Sig.F	.000	.000	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลอง 1 พบว่า ลักษณะขององค์การได้แก่ ตัวแปร โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และสามารถอธิบายถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้ถึงร้อยละ 11.9 ซึ่งหมายความว่า ลักษณะขององค์การ ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 2 เมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยตัวแปรการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ เข้ามาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 61.8 โดยพบว่า ลักษณะขององค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ โครงสร้างองค์การ และภายหลังเมื่อนำตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า ตัวแปรการจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้นจากแบบจำลอง 2 สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การได้แก่ ตัวแปร โครงสร้างองค์การและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานได้แก่ ตัวแปร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 3 เมื่อนำเอาตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การเข้าวิเคราะห์ร่วมปรากฏว่า อำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 75.8 โดยพบว่า ลักษณะขององค์การซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ส่วนนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ โดยมีเพียงตัวแปรกระบวนการติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรบรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ พบว่า มีเพียงตัวแปรวัฒนธรรมองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้นจากแบบจำลอง 3 สามารถสรุปได้ว่านโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปร กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การได้แก่ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานข้อที่ 4 : ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบด้วยแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะขององค์กร (โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร) และสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร (บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร)

ตาราง 17 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	SATIS	MOTI	STRU	TECH	GOAL	RESO	COMU	LEAD	CLIM	CULT
SATIS	1									
MOTI	.546**	1								
STRU	.639**	.332**	1							
TECH	.685**	.314**	.704**	1						
GOAL	.657**	.529**	.709**	.660**	1					
RESO	.330**	.545**	.240**	.239**	.458**	1				
COMU	.575**	.704**	.456**	.438**	.608**	.616**	1			
LEAD	.659**	.653**	.710**	.576**	.611**	.452**	.621**	1		
CLIM	.342**	.652**	.139**	.177**	.341**	.379**	.521**	.540**	1	
CULT	.379**	.619**	.156**	.168**	.427**	.492**	.616**	.558**	.722**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน (MOTI) โครงสร้างองค์กร (STRU) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร (TECH) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (GOAL) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (RESO) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (COMU) ภาวะผู้นำองค์กร (LEAD) บรรยากาศองค์กร (CLIM) และวัฒนธรรมองค์กร (CULT) มีค่าอยู่ระหว่าง .139 ถึง .722 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่สูงจนเข้าลักษณะ Muticollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สัมพันธ์มีค่าเกิน .08) จึงทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รายละเอียดดังแสดงในตาราง 18

ตาราง 18 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง 1	แบบจำลอง 2	แบบจำลอง 3	แบบจำลอง 4
แรงจูงใจในการทำงาน	.546 (11.556)**	.297 (10.653)**	.225 (5.367)**	.172 (3.273)**
โครงสร้างองค์การ		.694 (16.904)**	.602 (11.706)**	.632 (11.572)**
สภาพการใช้เทคโนโลยี		.062 (1.510)	.050 (1.224)	.051 (1.252)
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ			.043 (.807)	.039 (.735)
การจัดหาและการใช้ทรัพยากร			.055 (1.605)	-.055 (-1.587)
กระบวนการติดต่อสื่อสาร			.061 (1.424)	.049 (1.133)
ภาวะผู้นำองค์การ			.109 (2.060)*	.180 (3.19)**
บรรยากาศองค์การ				.021 (.511)
วัฒนธรรมองค์การ				.069 (2.100)**
R ²	.298	.786	.794	.795
SEE	.363	.201	.199	.199
F	133.545	382.770	169.159	132.253
Sig.F	.000	.000	.000	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลอง 1 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและสามารถอธิบายถึงความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ถึงร้อยละ 29.8 ซึ่งหมายความว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และจากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 2 เมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์การประกอบไปด้วยตัวแปรโครงสร้างองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การเข้ามาวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 78.6 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและภายหลังเมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่าตัวแปรโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้น จากแบบจำลอง 2 สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานและลักษณะขององค์การได้แก่ ตัวแปร โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 3 เมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การเข้ามาวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 79.4 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า มีเพียงตัวแปรโครงสร้างองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาและภายหลังเมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำองค์การมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า มีเพียงตัวแปรภาวะผู้นำองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้นจากแบบจำลอง 3 สามารถสรุปได้ว่าแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะขององค์การได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์การและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ตัวแปรภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ในแบบจำลอง 4 เมื่อนำตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรบรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมองค์การเข้ามาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 79.5 โดยพบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะองค์การ ได้แก่ ตัวแปร โครงสร้างองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานได้แก่ ภาวะผู้นำองค์การ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนสุนันทาและภายหลังเมื่อนำตัวแปร สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วย บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกัน พบว่า มีเพียงตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้นจากแบบจำลอง 4 สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ตัวแปร โครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรได้แก่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานข้อที่ 5 : ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร (โครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร) และสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร (บรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร)

ตาราง 19 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	COMIT	MOTI	SATIS	STRU	TECH	GOAL	RESO	COMU	LEAD	CLIM	CULT
COMIT	1										
MOTI	.361**	1									
SATIS	.605**	.546**	1								
STRU	.676**	.332**	.639**	1							
TECH	.688**	.314**	.685**	.704**	1						
GOAL	.716**	.529**	.657**	.709**	.660**	1					
RESO	.235**	.545**	.330**	.240**	.239**	.458**	1				
COMU	.455**	.704**	.575**	.456**	.438**	.608**	.616**	1			
LEAD	.681**	.653**	.659**	.710**	.576**	.611**	.452**	.621**	1		
CLIM	.212**	.652**	.342**	.139**	.177**	.341**	.379**	.521**	.540**	1	
CULT	.238**	.619**	.397**	.156**	.168**	.427**	.492**	.616**	.558**	.722**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน (MOTI) ความพึงพอใจในงาน (SATIS) โครงสร้างองค์กร (STRU) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร (TECH) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (GOAL) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (RESO) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (COMU) ภาวะผู้นำองค์กร

(LEAD) บรรยากาศองค์การ (CLIM) และวัฒนธรรมองค์การ (CULT) มีค่าอยู่ระหว่าง .139 ถึง .722 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าไม่สูงจนเข้าลักษณะ Multicollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สหสัมพันธ์มีค่าเกิน .08) จึงทำการวิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุเชิงซ้อนเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทารายละเอียดดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 การวิเคราะห์หาค่าถดถอยพหุเชิงซ้อนของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง1	แบบจำลอง2	แบบจำลอง3	แบบจำลอง4	แบบจำลอง5
แรงจูงใจในการทำงาน	.361 (6.855)**	.113 (2.875)**	.211 (3.000)**	.011 (2.000)*	.058 (2.080)*
ความพึงพอใจในการทำงาน		.867 (21.962)**	.227 (3.978)**	.211 (3.622)**	.199 (3.419)**
โครงสร้างองค์การ			.668 (11.682)**	.632 (10.032)**	.678 (10.163)**
สภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ			.019 (.472)	.016 (.372)	.018 (.429)
การกำหนดเป้าหมายขององค์การ				.029 (.529)	.024 (.447)
การจัดการและการใช้ทรัพยากร				.030 (.839)	.029 (.840)
กระบวนการติดต่อสื่อสาร				.017 (.391)	.003 (.071)
ภาวะผู้นำองค์การ				.201 (2.750)**	.118 (3.000)**
บรรยากาศองค์การ					.024 (.580)
วัฒนธรรมองค์การ					.114 (2.390)**
R ²	.130	.658	.784	.786	.789
SEE	.410	.257	.205	.205	.205
F	46.984	300.663	282.620	140.879	113.998
Sig.F	.000	.000	.000	.000	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลอง 1 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ถึงร้อยละ 13 ซึ่งหมายความว่าแรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

จากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 2 เมื่อนำตัวแปรความพึงพอใจในงาน เข้ามาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 65.8 โดยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภายหลังเมื่อนำตัวแปรความพึงพอใจในงานมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้น จากแบบจำลอง 2 สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 3 เมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์กรซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรโครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเข้ามาวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 78.4 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและภายหลังเมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์กรที่ประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กรและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า มีเพียงตัวแปรโครงสร้างองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 3 สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและลักษณะขององค์กร ได้แก่ตัวแปร โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 4 เมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปร การกำหนดเป้าหมายองค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร เข้าร่วมกันวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 78.6 โดยพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และลักษณะขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กรมาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า มีเพียงตัวแปรภาวะผู้นำองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 4 สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 5 เมื่อนำเอาตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรบรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เข้าร่วมวิเคราะห์ปรากฏว่า อำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 78.9 โดยพบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และลักษณะองค์กร ได้แก่โครงสร้างองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำเอาตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่ประกอบไปด้วย บรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรมาร่วมวิเคราะห์ พบว่ามีเพียง ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 5 สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร ได้แก่ตัวแปร โครงสร้างองค์กร และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์กรและสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานข้อที่ 6 : ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบไปด้วย ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์กร (โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กร) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน (การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์กร) และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร (บรรยากาศองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร)

ตาราง 21 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	EFF	COMMIT	MOTI	SATIS	STRU	TECH	GOAL	RESO	COMU	LEAD	CLIM	CULT
EFF	1											
COMMIT	.655**	1										
MOIT	.311**	.361**	1									
SATIS	.650**	.605**	.546**	1								
STRU	.704**	.676**	.332**	.639**	1							
TECH	.556**	.688**	.314**	.685**	.704**	1						
GOAL	.572**	.716**	.529**	.657**	.709**	.660**	1					
RESO	.187**	.235**	.545**	.330**	.240**	.239**	.458**	1				
COMU	.340**	.455**	.704**	.575**	.456**	.438**	.608**	.616**	1			
LEAD	.574**	.681**	.653**	.659**	.710**	.576**	.611**	.452**	.621**	1		
CLIM	.200*	.212**	.652**	.342**	.139**	.177**	.341**	.379**	.521**	.540**	1	
CULT	.177**	.238**	.619**	.397**	.156**	.168**	.427**	.492**	.616**	.558**	.722**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (COMMIT) แรงจูงใจในการทำงาน (MOTI) ความพึงพอใจในงาน (SATS) โครงสร้างองค์กร (STRU) สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร (TECH) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (GOAL) การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (RESO) กระบวนการติดต่อสื่อสาร (COMU) ภาวะผู้นำองค์กร (LEAD) บรรยากาศองค์กร (CLIM) และวัฒนธรรมองค์กร (CULT) มีค่าอยู่ระหว่าง .139 ถึง .722 ซึ่งถือได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันมีค่าสูงไม่ถึงจนเข้าลักษณะ Multicollinearity Problem (ค่า R ในเมตริกซ์สหสัมพันธ์มีค่าไม่เกิน .08) จึงทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา รายละเอียดดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุเชิงชั้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตัวแปร	แบบจำลอง 1	แบบจำลอง 2	แบบจำลอง 3	แบบจำลอง 4	แบบจำลอง 5	แบบจำลอง 6
ความผูกพันต่อองค์กร	.655 (15.343)**	.624 (13.689)**	.368 (5.237)**	.108 (12.818)**	.101 (10.916)**	.102 (10.300)**
แรงจูงใจในการทำงาน		.086 (3.450)**	-.022 (-.434)	.035 (.708)	.042 (.621)	.162 (4.688)**
ความพึงพอใจในงาน			.365 (4.661)**	.139 (4.487)**	.130 (3.580)**	.131 (1.464)
โครงสร้างองค์กร				.467 (4.518)**	.440 (4.030)**	.445 (1.620)
สภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กร				.018 (.296)	.032 (.509)	.024 (.385)
การกำหนดเป้าหมายองค์กร					.031 (.377)	.713 (4.162)**
การจัดหาและการใช้ทรัพยากร					.011 (.206)	.407 (3.141)**
กระบวนการติดต่อสื่อสาร					-.079 (-1.205)	-.083 (-1.255)
ภาวะผู้นำองค์กร					.127 (2.372)**	.101 (3.083)**
บรรยากาศองค์กร						.078 (1.257)
วัฒนธรรมองค์กร						-.076 (-.937)

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวแปร	แบบจำลอง 1	แบบจำลอง 2	แบบจำลอง 3	แบบจำลอง 4	แบบจำลอง 5	แบบจำลอง 6
R ²	.428	.435	.472	.511	.518	.521
SEE	.433	.431	.418	.403	.403	.403
F	235.405	120.424	92.842	64.851	36.550	30.061
Sig.F	.000	.000	.000	.000	.000	.000

หมายเหตุ : ในวงเล็บคือค่า t และ ** หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

* หมายถึง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

: ค่าที่ไม่อยู่ในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์ที่ปรับฐานแล้ว

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลอง 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสามารถอธิบายถึงประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้ถึงร้อยละ 42.8 ซึ่งหมายความว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และจากการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 2 เมื่อตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน เข้ามาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 43.5 โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และภายหลังเมื่อนำตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมาวิเคราะห์ร่วม พบว่า ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 2 สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 3 เมื่อนำเอาตัวแปรความพึงพอใจในงาน เข้ามาวิเคราะห์ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 47.2 โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และภายหลังเมื่อนำเอาตัวแปร ความพึงพอใจในงาน มาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า ตัวแปรความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 3 สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 4 เมื่อนำเอาตัวแปรลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปร โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ เข้ามาวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจ การอธิบายเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 51.1 โดยพบว่า ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ เมื่อนำเอาตัวแปร ลักษณะขององค์การที่ประกอบไปด้วย ตัวแปรโครงสร้างองค์การ และสภาพการ ใช้เทคโนโลยีในองค์การ มาวิเคราะห์ร่วมกันพบว่า มีเพียงตัวแปรโครงสร้างองค์การเท่านั้นที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 4 สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และลักษณะของ องค์การ ได้แก่ ตัวแปรโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ในการวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 5 เมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการ ติดต่อดสื่อสาร และภาวะผู้นำองค์การ เข้าร่วมวิเคราะห์ ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็น ร้อยละ 51.8 โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน และลักษณะองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนำเอาตัวแปรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ที่ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อดสื่อสาร และ ภาวะผู้นำองค์การ พบว่า มีเพียงตัวแปรภาวะผู้นำองค์การเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากแบบจำลอง 5 สามารถ สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์การ ได้แก่ตัวแปร โครงสร้างองค์การ และนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำองค์การ มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การวิเคราะห์ตามแบบจำลอง 6 เมื่อนำเอาตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานภายใน องค์การที่ประกอบไปด้วยตัวแปร บรรยากาศองค์การและวัฒนธรรมเข้าร่วมวิเคราะห์ ปรากฏว่า อำนาจการอธิบายเพิ่มขึ้นเป็น 52.1 โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและ การใช้ทรัพยากรและภาวะผู้นำองค์การ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อนำเอาตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ที่ประกอบไปด้วย บรรยากาศในองค์การ และวัฒนธรรมในองค์การ มาร่วมวิเคราะห์ พบว่า ไม่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนั้น จากแบบจำลอง 6 สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน นโยบายการบริหารและการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวแปร การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรและภาวะ ผู้นำองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ศึกษาระดับของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สมมติฐานในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดและแบบจำลองของการวิจัยไว้ 6 สมมติฐาน คือ

1. ลักษณะขององค์การมีผลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน
2. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และลักษณะขององค์การมีผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ
3. ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน
4. แรงจูงใจในการทำงาน ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงาน
5. แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
6. ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การมีผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ในปี 2548 จำนวน 316 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 140 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 176 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 8 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเลือกตอบ จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็นโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ โดยมีข้อคำถาม 19 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามโครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การมีค่าความเชื่อมั่น .89 และ .96 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การมีซึ่งแบ่งออกเป็นกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำขององค์การมีจำนวน 35 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามการกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์การ กระบวนการติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำขององค์การมีค่าความเชื่อมั่น .89, .90, .89 และ .85 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การซึ่งแบ่งออกเป็นบรรยากาศในองค์การและวัฒนธรรมในองค์การมีจำนวน 18 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามบรรยากาศในองค์การและวัฒนธรรมในองค์การมีค่าความเชื่อมั่น .91 และ .92 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน มีจำนวน 10 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าความเชื่อมั่น .93

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน จำนวน 15 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามความพึงพอใจในงานมีค่าความเชื่อมั่น .92

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ มีจำนวน 10 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การมีค่าความเชื่อมั่น .85

ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีจำนวน 37 ข้อเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยแบบสอบถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีค่าความเชื่อมั่น .97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลบุคลากรของคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาระยะเวลาระหว่างเดือนตุลาคม 2549-พฤศจิกายน 2549 แบบสอบถามส่งไปจำนวน 316 ฉบับได้กลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ทุกฉบับคิดเป็นร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา จำนวนปีที่ทำงาน และคณะ/หน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการแจกแจงความถี่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ร้อยละ และวิเคราะห์

ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร กระบวนการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัย ภาวะผู้นำองค์การ บรรยากาศในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยใช้ค่าสถิติคือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบจำลองที่ผู้วิจัยได้นำเสนอตามสมมติฐานของการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical regression analysis) และทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยเรื่องอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สรุปได้ดังนี้

1. ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมและรายด้านได้แก่ ด้านการบริหารโดยรวม ด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และโครงสร้างองค์การ
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ
5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ
6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์กร

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องอิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายดังนี้

1. ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากช่วงตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาทางมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้นำเอาแนวคิด TQM (Total Quality Management) เข้ามาใช้ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้าน การปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายและแต่ละแผนกของหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะฝ่ายวิชาการ โดยมีการปรับปรุงระบบงานฝ่ายหลักสูตรและมีการปรับปรุงแผนการเรียนรวมทั้งการควบคุมคุณภาพของหลักสูตรต่างๆ นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมในด้านของการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ระบบสนับสนุนทางวิชาการ โดยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ทั้งข้าราชการและพนักงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงปี 2547 ที่ผ่านมามาจนถึงปัจจุบันทางมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินโครงการ SOP (Standard Operating Procedure) ให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั่วมหาวิทยาลัย เพื่อหา Best Practice ที่ดีที่สุดของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐาน ทั้งนี้หน่วยงานใดก็ตามที่ได้ Best Practice จะนำรูปแบบของการบริหารหน่วยงานนั้นๆ ไปลงในระบบ KM (Knowledge Management) ของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการแบ่งปัน (Share) องค์ความรู้ให้กับหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ผลของการนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการส่วนและหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย จึงทำให้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยในการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากก็เป็นได้

นอกจากนี้ผลของการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารมหาวิทยาลัยจากการนำระบบ TQM เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและการตั้งเป้าประสงค์ เพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพชั้นนำ เพื่อปวงชน (A Leading Quality City University for All) ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย เพื่อการวิจัย ในปีงบประมาณ 2549 ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้มุ่งเน้นให้คณาจารย์ นักวิชาการ และนักศึกษาสร้างผลงานวิจัย โดยมหาวิทยาลัยได้จัดสรรงบทำวิจัยมากขึ้นอย่างเต็มที่ โดยมีผู้เสนอโครงการวิจัยผ่านการอนุมัติทั้งสิ้นจำนวน 109 โครงการ โดย 87 โครงการได้รับทุนสนับสนุนจากภายในมหาวิทยาลัยเอง และ 22 โครงการเป็นทุนสนับสนุนจาก

แหล่งภายนอก เช่นสำนักกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา สำนักส่งเสริมพิทักษ์เด็กและเยาวชน สำนักพัฒนาสังคมกรุงเทพและทุนจากสมาชิกรัฐสภาแห่งชาติ เป็นต้น และสำหรับในปี 2550 ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้กำหนดแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (แก้วเจ้าจอม. 2550) โดยมีนโยบาย เร่งรัด การพัฒนา สมรรถภาพ และประสิทธิภาพขององค์การบุคลากรและระบบประสานงานวิจัยในมหาวิทยาลัย ให้มีความพร้อมต่อการนำวิจัยทุกรูปแบบโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร หน่วยงาน นักศึกษา และชุมชนดำเนินการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ประยุกต์ใช้ผลงานวิจัยไปสู่การพัฒนาภารกิจของมหาวิทยาลัยพัฒนาชุมชน ตลอดจนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานวิจัยให้แพร่หลาย ในระดับชาติและนาๆ ชาติ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่จะเน้นเป็นลักษณะของงานวิจัยเชิงประยุกต์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานและชุมชน โดยทุนวิจัยส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ 2550 เป็นทุนจากแหล่งภายนอก ซึ่งมากกว่า 30 ล้านบาท ซึ่งจากนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยที่ได้นำเอาระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งมหาวิทยาลัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงาน จึงอาจทำให้ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยตามการรับรู้ของบุคลากรอยู่ในระดับมากก็เป็นได้

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยส่วนใหญ่ มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตามในด้านที่มีความเหมาะสมระดับปานกลางได้แก่ ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรโดยรวม ด้านบรรยากาศองค์การโดยรวม ด้านวัฒนธรรมองค์การโดยรวม และด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในปัจจุบันยังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากสถาบันราชภัฏมาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งมีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2548 ผลของกระบวนการปรับเปลี่ยนทั้งในด้านกฎระเบียบ ด้านวิธีทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานในองค์การ ด้านวัฒนธรรมในการทำงาน รวมทั้งด้านการจัดการใช้ทรัพยากร จึงอาจส่งผลทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาประเมินปัจจัยต่างๆดังกล่าวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา อยู่ในระดับปานกลางก็เป็นได้

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้แก่ โครงสร้างองค์การและสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ กล่าวคือหากองค์การมีการจัดโครงสร้างองค์การเป็นไปอย่างเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน ประกอบกับมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถตอบสนองต่อการใช้งานได้เป็นอย่างดี จะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การหรือมหาวิทยาลัยดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาง อาร์ ดี ชาง วาย ดับเบิลยู (Chang, R.D. Chang, Y.W. ; & Paper. 2003 : 619 - 703) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการส่งข้อมูลข่าวสารขององค์การที่มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบการกระจายอำนาจอันจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงาน โดยการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple regression Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ซึ่งภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น สำหรับองค์การที่มีการจัดโครงสร้าง

องค์การแบบกระจายอำนาจ เนื่องจากการส่งข้อมูลข่าวสารสามารถดำเนินการจัดส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว และหน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถดำเนินการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บาร์นี่ (Barney. 1991 : 99 - 120) ที่กล่าวว่าระบบการจัดส่งข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้การส่งข่าวสารข้อมูลเป็นไปได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถดำเนินการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและในที่สุดจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

นอกจากนี้ในส่วนของการจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบันจะส่งผลให้การบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วา เดอ เมิพ (Var Der Merwe. 2002 : 401 - 411) ที่ต้องการหาการจัดแบ่งขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์การว่าองค์การมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบแบนนอนหรือแบบสูง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานให้แก่องค์การยุคใหม่ ซึ่งพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การยุคใหม่ องค์การส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมแบบแบนนอนเนื่องจากการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรจะประสบปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถช่วยให้องค์การดำเนินงานได้เปรียบคู่แข่ง ส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพเนื่องจากบุคลากรได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบุคลากรในองค์การจะมีความกระตือรือร้น ในการทำงานมากขึ้นซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลแก่องค์การได้ในที่สุด

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และโครงสร้างขององค์การ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ดังที่ได้กล่าวมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ถ้าองค์การมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้บุคลากรในฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างเปิดเผย และกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นแบบสองทาง โดยมีภาวะผู้นำองค์การและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน ก็ส่งผลทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การหรือภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนักทฤษฎีองค์การ ได้แก่ แคมเบล ; และบิตตี้ (Campbell ; & Beaty. 1971 : 177- 179) พริทชาร์ก ; และคาราซิค (Pritchard ; & Karasick. 1973 : 110 - 119) ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงปริมาณและได้ใช้สถิติการวิเคราะห์จัดกลุ่มมาใช้จำแนกกลุ่มย่อย เพื่อจัดปัจจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเป็นกลุ่มเดียวกัน ผลการวิจัยสามารถจำแนกส่วนประกอบที่สำคัญของบรรยากาศขององค์การออกเป็น 10 กลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัลกับบทลงโทษ การตัดสินใจแบบรวมศูนย์อำนาจ การมุ่งที่ความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญต่อการอบรมและพัฒนาความปลอดภัยกับความเสี่ยงในการทำงาน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยกับแบบปิด ตำแหน่งหน้าที่งานและขวัญกำลังใจในการทำงาน การยอมรับจากทีม ความสามารถ

ทั่วๆไปขององค์การเช่นการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำองค์การและความยืดหยุ่นขององค์การนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โบเวน ; และชไนเดอร์ (Bowen ; & Schneider. 1988 : 43 - 80) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศสำหรับการให้บริการกับการรับรู้ของบุคลากรในองค์การและคุณภาพการบริการที่ลูกค้าได้รับ โดยผู้บริหารหรือผู้นำองค์การพยายามที่จะทำทุกสิ่งเพื่อให้เกิดบรรยากาศขององค์การให้บริการที่ดี เช่น การจัดให้มีการฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ระบบให้รางวัลและรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์การต้องการและมีคุณภาพ ส่งผลให้การบริการขององค์การอยู่ในระดับที่ดีเลิศ ซึ่งก่อให้เกิดการบรรยากาศการให้บริการและลูกค้าสามารถรับรู้ถึงบรรยากาศการให้บริการและคุณภาพการบริการขององค์การได้เป็นอย่างดี

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัว ที่ได้กล่าวมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาหากภายใน มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดีประกอบกับการมีภาวะผู้นำ องค์การที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพตตี กอร์ส ; และเวทท์ (Pettit, Goris ; & Vaught. 1997 : 81 - 98) ที่ได้ทำการศึกษาถึงความสำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล ภายในองค์การจะก่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการทำงานอีกทั้งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานให้มีความต้องการเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังจะช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์การ (Kramer. 1986 : 49-50 ; Putti, Aryee ; & Phua. 1990 : 44 - 52) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อได้เปรียบขององค์การในการวางแผนกลยุทธ์ทางการแข่งขัน นอกจากนี้ในส่วนของภาวะผู้นำองค์การก็เช่นกัน จากการศึกษาของยูคิ (Yuki. 1989 : 119 - 255) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำองค์การ ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบริหารองค์การควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ เช่น การมีความเชื่อมั่นในตัวเอง การมีภาวะทางจิตที่มั่นคง การมีความกระตือรือร้น การยอมรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น การเป็นผู้ที่มีความริเริ่ม ในการดำเนินงานการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล นอกจากนี้เมอร์เรย์ ; และมานน์ (Murray ; & Mann. 1994 : 119 - 210) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้น ผู้นำต้องยอมรับในลักษณะเฉพาะของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอีกทั้งต้อง มีความสามารถที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ ซอซี (Soucie. 1994 : 1 - 13) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีความสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อทำให้ความต้องการขององค์การสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกภายในองค์การซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้น ให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้ได้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการในขณะที่เดียวกันสมาชิกก็จะได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ ตามที่สมาชิกในองค์การต้องการด้วย

นอกจากนี้จากงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ พบว่า องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย (Kreps. 1990 : 116 ; Cremer. 1993 : 351 - 386 ; & Hermalin. 2001 : 416) เพราะพนักงานได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ประกอบกับการตัดสินใจได้อย่างมีเอกภาพ มุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์การในระยะยาว วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญอย่างน้อยสี่ประการ ซึ่งองค์การที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่เหล่านี้ กล่าวคือ (1) วัฒนธรรมทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกองค์การ (2) วัฒนธรรมซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (3) วัฒนธรรมจะช่วยส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม และ (4) วัฒนธรรมจะช่วยเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางสำหรับพนักงานในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ตลอดจนเป็นเครื่องชี้แนะในพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมเมื่อวัฒนธรรมมีผลกระทบที่ดีต่อพฤติกรรมของพนักงานแล้ววัฒนธรรมองค์การจะจูงใจให้พนักงานให้มีผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ (Ott. 1989 : 237)

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้งสี่ตัว ดังที่ได้กล่าวมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หากบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์การ และภาวะผู้นำองค์การที่เหมาะสมกับการบริหารงานในปัจจุบันประกอบกับมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง โดยปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับงานวิจัยของเอสคิลเซน, จาคอบ เค, ดักกลาส ; และเจนส์ เจ (Eskildsen, Jacob K., Dahlgard ; & jens J. 2000 : 118 - 130) ที่ได้ทำการศึกษาและสร้างแบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด ความพึงพอใจของพนักงานและพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรกำหนด ความพึงพอใจในงานของพนักงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานในองค์การโดยผลที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในงานที่จะส่งผลต่อตัวแปรอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เช่น ความผูกพันกับองค์การและผลปฏิบัติงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยที่พบว่าการจัดโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ เซอร์มาฮอน, ฮันท์ ; และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt ; & Osborn. 2000 : 189 - 221) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์การ โดยเฉพาะการจัดโครงสร้างบริหารองค์การแบบการกระจายอำนาจ พบว่า เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่างของสายบังคับบัญชาขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานระดับต่าง ๆ ที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการได้มีโอกาสเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยการกระจายอำนาจการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าวจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงานในองค์การและการจัดโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะทำให้เกิดการรักษาพนักงานให้คงอยู่ใน

องค์การ ก่อให้เกิดการปรับปรุงการบริหารงานและการค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ให้แก่องค์การ (Damanpour. 1991 : 555 - 590)

ในส่วนของผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับโกช ; และเดวิส (Goetsch ; & Davis. 2001 : 70 - 71) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันบุคคลอื่นหรือสมาชิกขององค์การให้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นๆ บรรลุผลสำเร็จหรือทำในสิ่งที่เหนือกว่าเป้าหมายขององค์การ กล่าวโดยสรุป ลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญก็คือ เป็นผู้สร้างค่านิยมความรู้สึกที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ ความคาดหวัง และตอบสนองต่อความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์การ ตามที่สมาชิกในองค์การต้องการได้อีกด้วย

นอกจากนี้จากผลการวิจัยยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของลอว์เลอร์ (Lawler. 1996 : 139 - 155) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์การและมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วที่มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประเภทนี้จะให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานเป็นสำคัญ โดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ทีมงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถให้แก่พนักงานในทุกระดับชั้น ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวดังที่ได้กล่าวมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หากผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และความต้องการขององค์การจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยการจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากร โดยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์การต้องการ ประกอบกับการที่องค์การมีโครงสร้างขององค์การและการมีภาวะผู้นำองค์การที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งการที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะส่งผลทำให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและผลงานวิจัย ของ แมค ; และซอกเคิล (Mak ; & Sockel. 2001 : 265 – 276) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การ โดยทำการศึกษาจากบุคลากรที่ทำงานอยู่ในฝ่ายระบบข้อมูลข่าวสาร (Information System) ของอุตสาหกรรมต่างๆ จำนวน 118 คน ทางคณะผู้วิจัยได้นำเทคนิคโมเดลลิสเรล (Lisrel Model) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจูงใจมี

ความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เนื่องจากบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความเข้าใจในลักษณะงานที่รับผิดชอบความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและในที่สุดจะส่งผลต่ออัตราการออกจากงาน

ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาวเดย์, สเตียร์ ; และพอตเตอร์ (Mowday, Sterers ; & Porter. 1982 : 117) ที่ว่าความพึงพอใจในการทำงานมีผลทางบวกต่อทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อตำแหน่งงานในขณะนั้น ซึ่งเป็นปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยที่ มุคินสกี, วอร์ด (Muchinsky. 1997 : 316 – 340 ; Ward. 1988 : 611 - 615) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ความพึงพอใจในการทำงาน มีผลทางลบต่ออัตราการออกจากงาน และอัตราการขาดงานของบุคลากร นอกจากนี้ผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ วา เดอร์ เมิฟ (Van Der Merwe. 2002 : 401 - 411) ที่ต้องการหาการจัดแบ่งขนาดของการควบคุมที่เหมาะสมกับองค์กร ว่าองค์กรมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอนหรือแนวสูง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานให้แก่องค์กรยุคใหม่ ซึ่งพบว่า การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ องค์กรส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะจัดขนาดของการควบคุมแบบแนวนอน เนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันผู้บริหารและบุคลากรจะประสบปัญหามากมายที่ไม่สามารถควบคุมได้ ทำให้ผู้รับผิดชอบในหน้าที่การงานจำเป็นต้องมีอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว จึงสามารถช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้เปรียบคู่แข่งขัน ส่งผลให้งานที่ออกมามีคุณภาพ เนื่องจากบุคลากรได้รับการฝึกฝนให้เกิดการตัดสินใจในการดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายบุคลากรในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลดังกล่าวจะช่วยให้เกิดการพัฒนาในการดำเนินงานและประสิทธิผลแก่องค์กรได้ในที่สุด

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานของสตั้ม (Stum. 1999 : 49) ที่กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้นำองค์กรได้ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่เป็นความจริงที่ว่าพฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับพัฒนาการของความผูกพันต่อองค์กร ผลที่ได้จากการศึกษาจากงานของสตั้ม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากผลงานดังกล่าวยังช่วยสนับสนุนงานวิจัยของ เคนท์ ; และเชลลาดูไร (Kent ; & Chelladurai. 2001 : 135 - 159) ที่ได้จากการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปกับความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร กรณีศึกษาอาจารย์พลศึกษาในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านอารมณ์ และด้านความรู้สึกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชก ฟุง โลก (Chiok Foong Loke. 2001 : 191 - 204) ที่ได้นำการศึกษาผลของการใช้พฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผลผลิตภาพและความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างในประเทศสิงคโปร์ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่ผู้วิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การในแง่มุมมองของนักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การดังเช่น สไปไรเซอร์ ; และลอร์เลอ (Spreizer. 1995 : 1442 – 1465 ; Lawler. 1996 : 139 - 155) ที่กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ จะให้ความสำคัญต่อความต้องการของพนักงานเป็นสำคัญ โดยการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ทีมงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถให้แก่พนักงานในทุกระดับชั้น ทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น เนื่องจากการที่องค์การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและความรู้สึกที่มีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ ซึ่งเท่ากับเป็นการสร้างข้อผูกมัดของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้น

8. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การ โดยผู้วิจัยสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าตัวแปร ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย การกำหนดเป้าหมายขององค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา หากผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคนและความต้องการขององค์การ จากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่มหาวิทยาลัยต้องการและนำมา ซึ่งการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งเป็นวิธีการจูงใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกเต็มใจในการทำงาน ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ โดยได้ทำการจัดสรรทรัพยากร ให้กับฝ่ายต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยด้วยความเท่าเทียมและเหมาะสม ส่งผลทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกิดความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น และอยากดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายให้แก่มหาวิทยาลัย โดยส่งผลทำให้ประสิทธิผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น

จากผลการวิจัยที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของออร์แกน (Organ. 1988 : 114) ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้คาดคะเน พฤติกรรมของพนักงานทั้งหลายที่มีต่อองค์การได้ ซึ่งเป็นปัจจัยในการส่งเสริมต่อความสำเร็จให้แก่องค์การ (Organizational Citizenship Behavior : OCB) ออร์แกนพบว่า OCB เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และการปรับตัวของแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป ความผูกพันต่อองค์การ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความผูกพันต่อองค์การทางด้านความรู้สึก (Affective Commitment) และ (2) ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment)

จากการศึกษาวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรนำมา ซึ่งผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลต่อองค์กรหลายประการที่สำคัญๆ ประกอบด้วย (1) การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งช่วยสนับสนุนในเรื่องการให้ความร่วมมือในกิจกรรมด้านต่างๆ ขององค์กรเพิ่มมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน และมีความพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรต่ำกว่าองค์กรที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Steers. 1976) (2) การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมาก พนักงานจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะทำงานกับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป โดยพนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน (Bluedorn. 1982 : 135 – 153 ; Mowday, Steers ; & Porter. 1982 : 224 – 247 ; Clegg. 1983 : 88 - 101, Bateman ; & Strasser. 1984 : 95 - 112 ; Dougherty, Allen ; & Thomas. 1985 : 259 - 271) ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติทางบวกในงานที่รับผิดชอบการที่พนักงานมีความปรารถนาที่อยากอยู่ร่วมทำงานในองค์กรหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว แต่ความผูกพันต่อองค์กรยังมีอิทธิพลต่ออัตราการออกจากงานของพนักงาน โดยผ่านความพึงพอใจในการทำงาน (Schein. 1968 : 1 - 6 ; O'Reilly ; & Caldwell. 1981 : 597 - 616) นอกจากนี้ นักวิชาการยังได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร และอัตราการออกจากงานของพนักงานกับประสิทธิผลขององค์กร พบว่า ความสามารถในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากพนักงานที่ทำงานกับองค์กรนานจะมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรได้เป็นอย่างดี รวมถึงการรู้จักลูกค้าและความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเช่นกัน (Schneider ; & Bowen. 1985 : 423 - 433) ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ต่ำ เพราะอัตราการออกจากงานต่ำนั่นเอง องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า อัตราออกจากงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางลบต่อประสิทธิผลขององค์กร กล่าวคือ ถ้าอัตราการออกจากงานลดลงจะส่งผลทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูง (Ulrich ; et. al. 1991) และจากการศึกษาของ ไรอัน, ชมิต ; และจอห์นสัน (Ryan, Schmit ; & Johnson. 1996 : 853 - 882) พบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ถ้าองค์กรมีอัตราการออกจากงานของพนักงานสูง แสดงว่า กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลทางลบต่อผลลัพธ์ของธุรกิจ และ (3) การที่พนักงานมีความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ต่อองค์กรและมีการยอมรับรวมถึงความเชื่อถือนำวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะใช้เวลาพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Mowday, Porter ; & Dubin. 1976 : 231 - 248 ; Steers. 1977a)

นอกจากนี้ผลของการวิจัยยังพบว่า ตัวแปรด้านแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สตัดแมน; และแยมมาริโน (Struckman ; & Yammarino. 2003 : 234 - 246) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและได้ กล่าวไว้ว่า การจูงใจในการทำงานของบุคลากร สามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทที่สำคัญๆ ได้แก่ (1) ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก (Extrinsic Reinforcement) เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ดี สถานภาพความมั่นคงในการทำงาน กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร คุณภาพของผู้บังคับบัญชา การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น (2) ปัจจัยสนับสนุนจากภายใน (Intrinsic Reinforcement) เช่น การประสบความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับความเจริญเติบโต และการมีอำนาจ โดยที่ สตัดแมน ; และแยมมาริโน (2003) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอกมีประสิทธิผลในการจูงใจพนักงานได้เฉพาะในช่วงระยะเวลาที่สั้นเท่านั้น เนื่องจากประสิทธิผลในการจูงใจด้วยปัจจัยดังกล่าว มีแนวโน้มที่ลดลงตลอดระยะเวลา ในทางตรงกันข้ามปัจจัยสนับสนุนจากภายในมีประสิทธิผลในการจูงใจสูง สำหรับใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจ ในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยในการจูงใจดังกล่าวข้างต้นมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

เดซี ; และไรอัน (Deci ; & Ryan. 1985 : 115) ,แอมาบลี (Amabile. 1993 : 185 - 201), แคมเมอร์อน ; และเพียซ (Cameron ; & Pierce. 1994 : 363 - 423) และเจนคินส์ ; และคณะ (Jenkins ; et. al. 1998 : 777 - 787) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ตลอดจนความสัมพันธ์ของการจูงใจระหว่าง การจูงใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฮิร์ซเบิร์กมอสเนอร์ ; และซไนเดอร์มัน (Herzberg, Mausner ; & Snyderman.1967 : 114) ; และเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg. 1982 : 333) ได้ทำการจำแนกปัจจัยการจูงใจในการทำงานของบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ปัจจัยการจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เพราะเป็นงานที่น่าสนใจ มีความท้าทายซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานดังกล่าว และ (2) ปัจจัยการจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation) เกิดจากการที่บุคลากรมีความปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ เพื่อต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนด้านอื่นๆ มากกว่ามุ่งที่ความสำคัญของงาน เช่น ความต้องการในการได้รับรางวัล การเป็นที่ยอมรับจากผู้ร่วมงาน หรือการได้รับคำชมเชยเมื่อทำงานเสร็จ เป็นต้น ดังนั้นปัจจัยการจูงใจจากภายในและปัจจัยจูงใจจากภายนอกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ถ้าผู้บริหารได้ศึกษาถึงความต้องการส่วนตัวของบุคลากรแต่ละคน และความต้องการขององค์กรจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของทั้งสองฝ่าย โดยนำปัจจัยการจูงใจมาช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามที่ต้องการต้องการ และนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือทำให้องค์กรมีประสิทธิผลนั่นเอง

จากผลของการวิจัยยังพบว่า ตัวแปรการกำหนดเป้าหมายขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนักทฤษฎีองค์การหลายท่านที่พบว่า การกำหนดเป้าหมายขององค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การ การกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างและเป็นเป้าหมายที่มีระดับความยาก ปานกลาง จะส่งผลให้การดำเนินงานดีขึ้น และสามารถยกระดับการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีขึ้น (Locke. 1968 : 157 – 189 ; Pinder. 1984 : 114 ; Latham ; & Lee. 1986 : 101 – 117 ; Tubbs. 1986 : 474 - 483) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางานรวมถึงการกำหนดเป้าหมายขององค์การ แม้ว่าเป้าหมายดังกล่าวจะมีความยากลำบากมากในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่พนักงานค่อนข้างที่จะยอมรับเป้าหมายนั้นได้มากกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งช่วยสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Latham ; & Wexley. 1981 : 95) จากผลการวิจัยของลอค ; และลาแธม (Locke ; & Latham. 1990 : 114 - 178) พบว่าเป้าหมายที่มีประสิทธิผลต้องเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะหรือชัดเจน และเป้าหมายต้องมีความยากลำบากในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวในตนเองเดียวกันผลการวิจัยของ ลอค ; และลาธัม (Locke ; & Latham. 1990 : 114 - 178) ยังพบว่า ผู้จัดการที่บริหารงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถบริหารงานได้ประสบความสำเร็จมากกว่าผู้จัดการที่บริหารงานโดยไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญประกอบด้วยองค์การต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป้าหมายเหล่านั้น ต้องประเมินความก้าวหน้าของผลงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ เป้าหมายดังกล่าวสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ และเป้าหมายของแต่ละระบบย่อยและเป้าหมายของส่วนบุคคล ต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้ระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ (Latham. 2003 : 309 - 318)

การกำหนดเป้าหมายขององค์การนั้น ถ้าพนักงานเกิดการยอมรับในเป้าหมายที่องค์การได้ระบุไว้อย่างชัดเจน เป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายและดึงดูดในการให้พนักงานต้องปฏิบัติ ประกอบกับมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมกับรางวัลหรือผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับ ถ้าพนักงานสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Locke ; & Latham. 1990 : 114 - 178) ดังนั้น การกำหนดเป้าหมายจึงเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก ผู้บริหารต้องตระหนักถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายขององค์การ

จากการศึกษาทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของลอค ; และลาแธม (Locke ; & Latham. 1990 : 114 - 178) ผู้วิจัยพบว่า สารสำคัญของทฤษฎีดังกล่าว สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเด็นหลักกล่าวคือ (1) องค์การที่มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนและท้าทายจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การดีกว่าองค์การที่ไม่ได้มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะมีการกำหนดระดับของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของฝ่ายปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น เป้าหมายการขาย ปีนี้ต้องเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10.0 จากยอดขายของปีที่แล้ว (2) ระดับความยากของเป้าหมาย มี

ความสัมพันธ์ที่เป็นเส้นตรงกับผลการดำเนินงาน กล่าวคือ เป้าหมายที่มีระดับความยากยิ่งมาก จะส่งผลให้การดำเนินงาน ขององค์การยิ่งดีขึ้น อย่างไรก็ตาม เป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย (3) การป้องกันกลับของข้อมูล เป็นสิ่งที่จำเป็นซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงาน ผู้ประเมินจำเป็นต้องแจ้งการประเมินผลการทำงานให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบ ในกรณีที่พนักงานที่ถูกประเมินไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานจำเป็นต้องเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น หรือต้องปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น และ (4) การมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลให้การดำเนินงานของพนักงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ตัวแปรการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับงานของนักทฤษฎีองค์การหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการและการใช้ทรัพยากรสำคัญๆ เช่น นิวมัน (Newman. 1975 : 224 - 234) สเตียร์ (Steers. 1997b) โรบบิน (Robbins. 1990 : 256 - 259) เบเดียน ; และซุโมโท (Bedeian ; & Zummoto. 1991 : 89 - 205) ; และสกินเนอร์ (Skinner. 1998 : 31 - 32) ที่กล่าวว่าในการจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญๆ อย่างน้อยสามปัจจัย กล่าวคือ (1) การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันอย่างมีระบบ เนื่องจากองค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการผลิต ระบบการสนับสนุน ระบบการบำรุงรักษา ระบบการปรับตัว และระบบการจัดการ ผู้บริหารจึงต้องทำการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอแก่ความต้องการของแต่ละระบบย่อยเพื่อให้ระบบย่อยแต่ละระบบ สามารถดำเนินงานได้เป็นปกติ โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการบูรณาการและการประสานงานให้ เป็นไปอย่างถูกต้อง รวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (2) บทบาทของนโยบาย ผู้บริหารของทุกองค์การจำเป็นต้องวางนโยบายในการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้เป็นเครื่องนำทางสำหรับกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพื่อช่วยนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ และ (3) ระบบการควบคุมขององค์การ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่ผู้บริหารใช้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามแบบแผน เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้และผลการวิจัยของผู้วิจัยยังสอดคล้องกับงานของแมลลอย (Malloy. 2002 : 251 - 306) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ พบว่า ภายใต้แบบจำลองการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ (Resource allocation model) ที่กล่าวเกี่ยวกับระบบจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การในการใช้ทรัพยากรขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างระบบย่อยต่างๆ ในองค์การ จะทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สอดคล้องกับการศึกษาของบาวเออร์ ; และซีชอร์ (Bower ; & Seashore. 1996 : 238 - 263) ที่แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน 3) ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ โบเวอร์ กล่าวว่า ความมีประสิทธิผลขององค์การจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากภายในองค์การต้องมีผู้นำที่สามารถแสดงภาวะผู้นำในองค์การนั้นๆ โดยในการบริหารองค์การปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เนื่องจากการดำเนินงานในโลกปัจจุบันที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ถ้าองค์การมีทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้การดำเนินงานทุกด้านขององค์การเป็นไปด้วยดี และนำมาซึ่งประสิทธิผลองค์การ (Smith ; et. al.1994 : 412 - 438 ; Katzenbach. 1997 : 83 - 91) นอกจากนี้ ฟินเคิลสไตน์ ; และแฮมบริค (Finkelstein ; & Hambrick. 1996 : 78 - 102) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ เพราะผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะให้ความสนใจเรื่องที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การ โดยพิจารณาอย่างรอบคอบทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผลการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การ และจากการศึกษาผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของนักทฤษฎีองค์การและคณะที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมา พบว่า ผลงานวิจัยจำนวนหกชิ้นพบว่า ทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ (Smith, Carson ; & Alexander. 1984 : 765 - 776 ; Thomas. 1998 : 588 - 600 ; House, Spangler ; & Woycke. 1991 : 346 - 396 ; Fiedler. 1996 : 241 - 250 ; Waldman, Ramirez ; & House. 1996 : 615) โดยผลการศึกษาวิจัยทั้งหมด พบว่า ผู้นำของแต่ละองค์การมีอิทธิพลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของแต่ละองค์การ ทั้งองค์การที่หวังผลกำไรจากการดำเนินงานและองค์การที่ไม่หวังผลกำไรจากการดำเนินงาน

นอกจากนี้ งานวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะกับงานวิจัยในครั้งนี้อยู่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การดัง เช่น งานวิจัยของวูดส์ และโอโลฟฟิน (Woods ; & O'Loughlin. 1998 : 668) ที่ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความต่อความเป็นเลิศทางการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางการศึกษา มีดังนี้ 1) มีความชำนาญในการเลือกครู 2) ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ 3) กำกับติดตามกิจกรรมโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) อุทิศเวลาให้กับการปรับปรุงโรงเรียนอย่างเต็มที่ 5) สนับสนุนและส่งเสริมครู 6) แสวงหาทรัพยากร และ 7) เป็นผู้นำทางวิชาการที่ดี นอกจากนี้ ข้อมูลที่รวบรวมได้ยังมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในด้านต่อไปนี้ คือ 1) ผลผลิต 2) บรรยากาศและวัฒนธรรม 3) การเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการเรียนรู้ 4) มีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 5) มีการนำการสอนที่มีประสิทธิผลไปใช้ 6) มีความต้องการและความคาดหวังสูง 7) มีภาวะผู้นำที่เด่นชัด ข้อค้นพบจาก

การศึกษา แสดงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สามารถสังเคราะห์ภาวะผู้นำได้ 3 องค์ประกอบ คือ เน้นการวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ข้อค้นพบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำช่วยเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จได้ และหากมีการนำองค์ประกอบเหล่านี้ไปใช้ จะช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้กับผู้เรียนได้ นอกจากนี้ผลงานของ ฟินเคลีย (Finklea. 1997 : 6) ยังให้ข้อสนับสนุนที่ว่าภาวะผู้นำขององค์การมีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลขององค์การ ฟินเคลีย (Finklea. 1997 : 6) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าประสิทธิผลการบริหารงานของอาจารย์ใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางวิชาการของโรงเรียน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนวิน ทองแพง (2549) ที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโทที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของลักษณะองค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ทางมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบายพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและควรมีการทบทวนนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเดิมที่มีอยู่ แล้วกำหนดนโยบายที่มหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยหลักในการช่วยบริหารงานด้านต่างๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล งบประมาณและวิชาการ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรจัดหางบประมาณเพื่อจัดซื้อ หรือเช่าอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มากพอต่อการใช้งานที่เหมาะสมในแต่ละด้าน รวมถึงการจัดทำโครงการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการนำมาใช้อย่างผู้ชำนาญการเป็นมืออาชีพในแต่ละหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเอง

2. ทางมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในด้านการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดความสมานฉันท์ทั้งในระบบและนอกระบบการทำงาน เกิดความเอื้ออาทรต่อกันระหว่างบุคลากรด้วยกันและบุคลากรกับผู้บริหาร

3. ทางมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมและพัฒนาด้านบรรยากาศองค์การ ในระดับมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในด้วยกัน และบุคลากรกับผู้บริหารเพื่อสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นอกจากนี้ในส่วนของการปฏิบัติงานในทางการบริหารต้องมีการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบนโยบายและการบริหารที่มีกระทบต่อสิทธิ และความเป็นอยู่ของบุคลากรจะต้องมีการทำประชาพิจารณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพื่อนำผลมาดำเนินการ เป็นต้น

4. ทางมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร โดยไม่จำกัดว่าเป็นบุคลากรประเภทใด ให้มีความเสมอภาคกัน โดยพิจารณาถึงการกลับมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ ควรจัดทำโครงการสวัสดิการที่นอกเหนือจากระบบที่มีอยู่ โดยพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เช่น โครงการร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อจัดหาที่อยู่อาศัยในราคาที่บุคลากรมีความสามารถชำระได้ เป็นต้น และที่สำคัญอีกประการก็คือ ควรมีมาตรการที่ชัดเจนและเสมอภาคในการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในหน้าที่การงานในส่วนที่มหาวิทยาลัยจัดทำได้เอง โดยไม่ขัดกับหลักกฎหมายการบริหารงานบุคคล

5. จากผลการวิจัยพบว่าแม้ว่าในด้านของการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยรวมบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีระดับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาด้านการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในรายข้อ ได้แก่ เป้าหมายที่บุคลากรได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานให้เสร็จลุล่วง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และการป้อนข้อมูลกลับให้ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าระดับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นทางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะฝ่ายบริหารควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย โดยรวมและเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในแต่ละระดับ และแต่ละฝ่ายทั้งนี้เนื่องจาก หากบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจะทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยยอมรับเป้าหมายได้มากกว่า เป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียวการยอมรับเป้าหมายร่วมกันจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ในการป้อนกลับข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือฝ่ายแต่ละฝ่าย ต้องมีการแจ้งกลับให้ผู้ถูกประเมินรับทราบในกรณีที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยถูกประเมินว่า ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นข้อมูลที่ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มความพยายามในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้เพิ่มขึ้น หรือต้องปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยต้องการ

6. ในด้านของการจัดหาและการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีระดับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารหรือทางมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดแผนยุทธศาสตร์การจัดการ และจัดหาทรัพยากรรวมทั้งการระดมและการกระจายทรัพยากรไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความเสมอภาคและเพียงพอ โดยการกำหนดเป้าหมายมาตรฐาน ดัชนีชี้วัดการติดตามและการประเมินผลของการใช้ทรัพยากร

ภายในหน่วยงานต่างๆ และการใช้ทรัพยากรร่วมกันของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยการจัดการวางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลสูงสุด

7. แม้ว่าในด้านกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในของมหาวิทยาลัยบุคลากร มีระดับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ในรายข้อพบว่า ในเรื่องการประชาสัมพันธ์ข่าวสารการติดต่อภายในมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความเห็นถึงความเหมาะสมในระดับปานกลาง ดังนั้น ทางมหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุง การประชาสัมพันธ์ และกระบวนการในการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยทั้งในด้านการกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยจัดแจ้งข่าวสารข้อมูลต่างๆ ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับทราบกันอย่างทั่วถึง รวดเร็วและเป็นไปอย่างชัดเจนและถูกต้อง ทั้งนี้หากมีกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกันและก่อให้เกิดการประสานงานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

8. ในด้านของภาวะผู้นำองค์การโดยรวม แม้ว่าโดยส่วนใหญ่บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะมีระดับความคิดเห็นถึงความเหมาะสมของภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ในส่วนของภาวะผู้นำองค์การรายข้อได้แก่ การที่ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความสามารถออกมา การที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมจัดกิจกรรมสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย พบว่า ผู้นำมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถตามศักยภาพการทำงานของแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนะความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้หน่วยงานและฝ่ายต่างๆ ทุกระดับในมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ให้อย่างเต็มที่

9. มหาวิทยาลัย ควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม จัดทำโครงการเสวนาขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังควรมีการจัดทำโครงการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เพื่อลดช่องว่างความรู้สึก และการปฏิบัติของผู้บริหารกับบุคลากร

10. มหาวิทยาลัย ควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ ทั้งด้านอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความทันสมัยกับบุคลากรด้านข้อมูลเทคโนโลยี และเข้าใจในเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

11. มหาวิทยาลัยควรจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ โดยเสมอภาคกัน นอกจากนั้น ควรจัดทำโครงการสวัสดิการที่นอกเหนือจากระบบที่มีอยู่ โดยพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เช่น โครงการร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อที่อยู่อาศัยในราคาที่เหมาะสมที่มีความสามารถชำระได้ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยไม่ได้มีการศึกษาประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยให้ครอบคลุมไปถึงศูนย์บริการให้การศึกษาของมหาวิทยาลัย และวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยอีก 10 วิทยาเขต ดังนั้น หากจะให้ครอบคลุมทั่วถึงภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ทั้งหมดควรเก็บข้อมูลและศึกษาข้อมูลของบุคลากรทั้ง 10 วิทยาเขตด้วย

2. สำหรับนักวิจัยท่านอื่นที่สนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อาจนำรูปแบบวิธีการศึกษาอิทธิพลของลักษณะองค์การ นโยบายการบริหาร และการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาไปเป็นแม่แบบในการศึกษา โดยศึกษาถึงตัวแปรต่างๆ ตามทฤษฎีองค์การอื่นๆ ให้ได้องค์ความรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น

3. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ครั้งต่อไปอาจใช้วิธีการศึกษา โดยใช้โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ทั้งนี้ผลของการวิจัย โดยใช้วิธีวิทยาในการวิเคราะห์แบบโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) มีการวิเคราะห์ที่ให้รายละเอียดในเชิงการวิเคราะห์ได้มากกว่าการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบวิธีเชิงถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis)

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2533). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ
ภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ: สถาบัน-บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุหลาบ รัตนสังฆธรรม. (2536). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขา
วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์สาทรณสุขศาสตร์ดุฎิบัณฑิต.
(บริหารงานสาธารณสุข). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2548). ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และแนวโน้มนำการให้บริการทางการศึกษาของสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- เทพศักดิ์ บุญยะรัตพันธุ์. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการ
ให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาสำนักงานของกรุงเทพมหานคร: สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เทียนฉาย กีระนันท์. (2532). บัณฑิตศึกษา:อดีต ปัจจุบัน อนาคต. กรุงเทพฯ:คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวิน ทองแพง. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา.ปริญญาานิพนธ์
กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นวลทิพย์ ควกุล. (2527). เศรษฐศาสตร์การศึกษา. กรุงเทพฯ : ป.ป.พ.
- บุญลือ จันทศร. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของ
ผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12.วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เบญจา มังคละพฤกษ์. (2543). อาจารย์มหาวิทยาลัยในสหสวรรค์หน้า.ใน กรณีศึกษาการบริหาร
สถาบันอุดมศึกษา รวบรวมความกรณีเรื่องจากประสบการณ์การของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
หลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่2 ทบวงมหาวิทยาลัย .กรุงเทพฯ :
ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาาระบบบริหาร
ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ:
- ปัทมาศ มีครองธรรม. (2548). บุพปัจจัยของความผูกพันกับองค์กรและผลที่มีต่อการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการสำนัก.ปริญญาานิพนธ์ดุฎิบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วย
ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย.

- เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง. (2536). *จิตลักษณะผู้บริหารและสถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน*. ปรินญาณิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรินทร์ เชาว์กิติ.(2544). *การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัทจัสมินเทลคอมมิสชั่นเต็มส์ จำกัด*. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคการบริหารเทคโนโลยี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ภรณ์ กิรติบุตร. (2529). *การประเมินประเมินประสิทธิผลองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2548). *วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัยในปี 2548 - 2551*. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2550). *ข่าวประชาสัมพันธ์แก้วเจ้าจอม*. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง ; และชัยณรงค์ สวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร”ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารศึกษา* หน่วยงาน 9 -12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2535). *ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณวิภา ติตถะศิณี. (2544, มีนาคม – เมษายน). *กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านวิจิตรเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันศึกษาไทย*. สารสนเทศ : 25 – 29
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร (Management)*. กรุงเทพฯ: เฮอร์ตเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2548). *รายงานการวิจัยการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาปี 2546-2547*. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- สุทธิพงษ์ ยงค์กมล. (2543). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมหมาย ตามประวัติ. (2547 : ออนไลน์). *การกำหนดคุณภาพในห้องสมุดมหาวิทยาลัย*. สืบค้นเมื่อ 5 สิงหาคม 2547, จาก <http://www.snamcn.lib.su.ac.th>.
- สมหวัง พิริยานุวัตร. (2544). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานกิจการนักศึกษา. (2546). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2532. กรกฎาคม). *แนวคิดการจัดการศึกษาในอนาคต*. โครงการทบทวนแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง เล่ม 3. บริหารศาสตร์*. กรุงเทพฯ : พี เอ ลีฟวิ่ง.

- สำนักงานประมาณ. (2545). *การประเมินประสิทธิผลของกระทรวงอุตสาหกรรม : ศึกษาเฉพาะกรณี
หน่วยงานระดับกรมและสถาบันอิสระในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2545). *วิกฤติอุดมศึกษาไทยและทางออกของปัญหา*. กรุงเทพฯ:
ภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*.
กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- Aderunmu, William Olushold. (1987). An Analysis of Teacher and Principal Perceptions of
the Organizational Climate of Secondary School, Lagos State, Nigeria.
Dissertation Abstracts International. 39 (1) : 46.9 - A.
- Aiken, M. K. ; & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis.
American Sociological Review. 31, 497-507.
- _____. (1971). *The Organic Organization and Innovation*. *Sociology*, 5, 63-82.
- Aldrich, H. E. ; & Pfeffer. J. (1976). *Environments of Organizations*. *Annual Review of
Sociology*. Vol.2 Pao Alto, C.A.: Annual Reviews, Inc. 69-100
- Ali Hamad A. (1995, may). Self - Perceived Administrative Leadership Styles of President,
Vice Presidents, and Dean in Public Community and Junior College in Texas.
Nigeria. *Dissertation Abstracts International*. 55(11) : 3422.
- Allen, J. R. (1996). *The Uses of Performance Measurement in Government*. Issued in
Government Finance Review. [Online] (Aug, 1996). Available: [http://203.144.248.21/
hwwmnds/detail.nsp](http://203.144.248.21/hwwmnds/detail.nsp). [Accessed: September 20, 2002].
- Allen, R. E.; Lucero, M.A.; & Van Norman, K. L. (1997). *An Examination of the Individual's
Decision to Participate in an Employee Involvement Program*. *Group and
Organization Management*. 22, 117 – 143.
- Alotaibi, Adam G. (2001). *Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of
Public Personnel in Kuwait*. *Public Personnel Management*. 30(3): 363-376.
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.
- _____. (1987). *The Motivation to be Creative Frontiers of Creativity Research: Beyond the
Basics*. New York: Buffalo.
- _____. (1988). *The Model of Creativity and Innovation in Organizations*. *Research in
Organizational Behavior*, 10, 123-167.

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*. 3, 185-201.
- _____. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. USA: West-view Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*. 40(1):39-58.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, A. A.; & Tighe, E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivation Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 66:950-967.
- Ambrose, L. M. ; & Kulik, T. C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*. 25(3):231-292.
- Aminuddin, Y. (1998). *The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches' Job Satisfaction*. *The Physical Educator*, 55(4): 170-175.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Austin, G.R (1978, February). *Process Evaluation: a Comprehensive Study of Outliers*. Maryland: Centre for Educational Research and Development.
- Avolio, B. J.; & Bass, B. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. In Hunt, J. G. Baliga, B. R., Dachler, H. P., & Schriesheim, C. A. (Eds.). *Emerging Leadership Vistas*. Massachusetts: Lexington, D. C. Heath
- Bakos, J. Y.; & Treacy, M.E. (1986). *Information Technology and Corporate Strategy*. *MIS Quarterly*, 10(2):107-119
- Balfour, D. L.; & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*. 19, 256-277.
- Barnett, Kerry; McCormick, John; & Conner's, Robert. (2001). *Transformational Leadership in Schools : Panacea, Placebo or Problem?*. *Journal of Educational Administration*. 39(1) : 24 – 46.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1): 99-120.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*. 15, 1 – 8.

- Baron, R. A.; & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. (3rd ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New-York: Free Press.
- _____.(1990). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B. J.; & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*. 45(1): 5-34.
- Bass, B.M., Avolio, B.J.; & Goodheim, L. (1987). *Biography and Assessment of Transformational Leadership at the World ClassLevel*. *Journal of Management*, 13, 7-20.
- Bass, B.M. ;& Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. p.611. California: Sage.
- Bateman, T.S. ; & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of OrganizationCommitment. *Academy of Management Journal*. 27, 95-112.
- Bateman, T. ;& Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*. 26(53): 586 – 595.
- Beck, C. E., & Elizabeth, A.B. (1986). *The Manager's Open Door and the Communication Climate*. *Business Horizons*, 15-19.
- Becker, S. H. (1982). *Culture: A Sociological View*. *Yale Review*, 513-527.
- Bedeian, A.G. ; & Zammuto, R. F. (1991). *Organizations Theory and Design*. Florida: The Dryden Press.
- Benkoff. (1997). *Ignoring Commitment is Costly : New Approaches Establish the MissingLink Between Commitment and Performance*. *Human Relations*. 50(6):701 – 727.
- Berton, Janmer P., Thomas, W. Lee; & Brooks C, Holtom. (2002). The Influences of Motivation to Attend Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Type of Absence Behavior. *Journal of Managerial*. 14(2): 233 – 248.
- Blau, P. M. (1970). *Decentralization in Bureaucracies*. In Zald, M. N.(Eds.). *Power in Organizations*. p.15-174. Tennessee: Nashville, Vanderbilt University Press.
- Blau, P. M.; & Schoenherr, R. A. (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- Block, P.(1991).*The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organization. *Human Relations*. 35:135-153
- Bourgeois, L. J., McAllister, D. W. ; & Mitchell, T. R. (1978). The Effects of Different Organizational Environments Upon Decisions About Organization Structure. *Academy of Management Journal*. 21, 508-514.
- Bowen, D. E., Siehl, C. ; & Schneider, B. (1989). A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. *Academy of Management Review*. 14, 79-95.
- Bowen, D.E. ; & Schneider, B. (1988). *Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior*. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Bowers, D. G., & Seashore S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*. 11, 238-263.
- Brandt, J. R. (1994, May 2). *Middle Management: Where the Action Will Be*. *Industry Week*, 31.
- Brayfiels, Arthur H. ; & Harold F. Rothe. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35, 307 331.
- Buchanan, B. (1974). Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*. 34, 339-347.
- _____. (1975, Spring). *ToWalk an Extra Mile : What's, When's and Why's of Organizational Commitment*. *Organizational Dynamics*, 67-80.
- Bumpus, A. M., Olbeter S. ; & Glover, H. S. (1998). Influences of Situational Characteristics on Intrinsic Motivation. *The Journal of Psychology*. 132(4): 451-463.
- Burns, T. ; & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burton, D. (1984). *Goal Setting: A secret of Success*. *Swimming World and Junior Swimmer*, 25-29.
- Caldwell, D. F. ; & O'Reilly, C. A. (1983). *The Impact of Accurate Information on Job Choice and Turnover Decisions*. Texas: Dallas, Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Cameron, J. ; & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*. 64, 363-423.
- Camp, Scott D. (1993). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: AnEvent History Approach. *The Prison Journal*. 74(3): 279 – 305.
- Campbell, J. P. (1973). *Research in to the Nature of Organizational Effectiveness: In Endangered Species?* Unpublished Paper, University of Michigan.

- Campbell, J. P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In Goodman, P. S., Pennings, J. M., & associates. *New Perspective on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. ; & Beaty, E. (1971). *Organizational Climate: Its Measurement and Relationship to Work Group Performance*. Washington D.C.: Paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association.
- Carpenter, H. (1971). Formal Organizational Structural Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teachers. *Administrative Science Quarterly*. 16, 460-465.
- Carroll, J. (1967). A Note on Departmental Autonomy and Innovation in Medical School. *Journal of Business*. 40, 531-534.
- Carson, K. D. ; & Carson, P.(1988). Career Commitment, Competencies, and Citizenship. *Journal of Career Assessment*. 6(2): 195-208.
- Chang, R.D., Chang, Y.W. ; & Paper, D. (2003). The Effect of Task Uncertainty, Decentralization and Characteristics on the Performance of AIS: An Empirical Case in Taiwan. *Information & Management*. 40(7): 691-703
- Chatman, J. A. ; & Jehn, K.A. (1994, June). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be. *Academy of Management Journal*. 522-553.
- Chen, C. (1995). New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. Comparison. *Academy of Management Journal*. 38, 408-428.
- Chen, M.; & Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*. 15, 85 – 102.
- Child, J. (1975). Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance- Part II: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*. 12, 12-27.
- Chilester, T. R. ; & Grigsby, W. C. (1984). A Meta-Analysis of the Goal Setting Performance Literature. *Academy of Management Proceedings*. 202-206.
- Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership Behaviors: Effect on Job Satisfaction Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. 9, 191 – 204.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence*. New York: Quill.
- Clampitt, P.G. ; & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of business Communication*. 30, 5-28.

- Clegg, C.W. (1983). Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A methodological Critique and Empirical Study. *Journal of Applied Psychology*. 68, 88-101.
- Cook, J. ; & Wall S.T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non – Fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53, 39 – 52.
- Cooper, M. D., Phillips, R. A., Sutherland, V.J. ; & Makin, P.J. (1994). Reducing Accidents Using Goal Setting and Feedback: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67, 219-240.
- Covin, J. G. ; & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*. 16(1): 7-25.
- Cremer, J. (1993). Corporate Culture and Shared Knowledge. *Industrial and Corporate Change*. 2, 351-386.
- Crewson, P.E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Czarniawska, J. B. ; & Joerges, B. (1988). How to Control Things with Words: Organizational Talk and Control. *Management Communication Quarterly*. 2, 170-193.
- Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*. 4th ed. Ohio: West.
- _____. (1995). *Organization Theory and Design*. 5th ed. Minnesota : St. Paul, West.
- _____. (1998). *Organization Theory and Design*. 6th ed. New York : West.
- _____. (2000). *Organization Theory and Design*. 7th ed. Ohio: South-Western College.
- Daft, R.L. ; & Macintosh, N.B. (1978). *A New Approach into Design and Use of Management Information*. *California Management Review*. 21, 82-92.
- Daft, R. L. ; & Steers, R. M. (1986). *Organizations: A Micro/macro Approach*. Foresman: Scott, Glenview.
- Dale, B.G.; Cooper, G.L.; & Wilkinson, A. (1997). *Managing Quality and Human Resources*. p.65 -69. Oxford: Blackwell.
- Damanpour,F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dansereau, F., Graen, G. ; & Hage, W. J. (1975). A Vertical DyadLinkage Approach to Leadership with Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process: *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 46-78.
- Dastmalchian, A., Blyton, P. ; & Adamson, R. (1991). *The Climate of Workplace Relations*. London: Routledge.

- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Massachusetts: Boston, Harvard Business School Press.
- David, F. R. (1989). How Companies Define Their Mission. *Long-Range Planning*. 22(1), 90-97.
- Deal, T. ; & Kennedy, A.(1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Reading, Addison-Wesley.
- Deci, E. L. ; & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- _____. (2000). *Denison Bringing Organizational Culture & Leadership to the Bottom*. *ling.(Online)*. Available: http://www.denisonculture.com/-culture/culture_main.html. (Accessed: May 29,2003)
- Denison, D. R. ; & Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204-223.
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality and Need: What Determines, Which Value will be Used as the Basis for Distributive Justice?. *Journal of Social Issues*. 31, 137-149.
- Dewar, R. ; & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Prediction of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 24, 426-448.
- Dickson, P. H. ; & Weaver, K. M. (1997). Environmental Determinants and Individual-level Moderators of Alliance Use. *Academy of Management Journal*. 40, 404-425.
- Dieterly, D. ; & Schneider, B. (1974). The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate: A Laboratory Study. *Organizational Behavior and Human Performance*. 11, 316-337.
- Donaldson, T. ; & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*. 20, 65-91.
- Dougherty, T. W., Allen, C. B. ; & Thomas, L. K. (1985). Precursors of Employee Turnover: A Multi-Sample Causal Analysis. *Journal of Occupational Behavior*. 6, 259-271.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 14, 313-327.
- Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. ; & Lituchy, T. R. (1990, March). *Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance*. *Academy of Management Journal*. 87-105.

- Earley, P.C., Wojnaroski, P. ; & Prest, W. (1987). Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. *Journal of Psychology*. 107-114.
- Edvardsson, B., Haglund, L. ; & Mattsson, J. (1995). Analysis, Planning, Improvisation and Control in the Development of New Services. *International Journal of Service Industrial Management*. 6, 24-35.
- Erez, M. (1992). Interpersonal Communication System in Organizations and Their Relationships to Cultural Values Productivity and Innovation: The Case of Japanese Corporations. *Applied Psychology: An International Review*. 41(1): 43-64.
- Eskildsen, Jacob K.; & Dahlgaard, Jens J. (2000). A Causal Model for Employee Satisfaction. *Quality Management*. 11(8).
- Essinger, J. (1993). *Managing Technology in Financial Institutions*. London: Pitman.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs. Prentice-hall.
- Evans, J. R.; & Linsay, W. M. (1996). *The Management and Control of Quality*. p.110- 215. St. Paul: West Publishing Company.
- Fey, F. C. ; & Denison, R. D. (2000). *Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia*. SSE/EFI Working Paper Services In Business Administration. (2000):4 Available:http://www.swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba_2000_004.pdf. (Accessed: September 12, 2003).
- Fiedler, F. E. (1965). Engineer the Job to Fit the Manager. *Harvard Business Review*. 43, 115-122.
- Fiedler, F. E.; & Chemers, M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Chicago: Glenview, Scott, Foresman, and Company.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*. 41, 241-250.
- Finch, B. J.; & Luebbe, R. L. (1995). *Operations Management: Competing in a Changing Environment*. Texas: The Dryden Press.
- Finkelstein, S.; & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and their Effect on Organizations*. Minnesota: West.
- Finklea, Coleen W. (1997). Principal Leadership Style and the Effective School. *Dissertation Abstracts International- A (CD-ROM)*. 58(6): 1998.
- Floyd, S. W. ; & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategic and Its Association with Strategic Type. *Strategic Management Journal*. 13, 153-167.
- _____. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*. 34, 465-483.

- Forehand, G. ; & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*. 22, 361-382.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Books.
- _____. (1994). *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- _____. (1999). The Politics of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*. 4, 409-412.
- Georgopoulos, B. S. ; & Tannenbaum, A. S. (1957). The Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. 22, 534-540.
- Geotsch, David L. ; & Davis, Stanley B. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Germain, R. (1996). The Role of Context and Structure in Radical and Incremental Logistics Innovation Adoption. *Journal of Business Research*. 35, 117-127.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. ; & Donnelly, J. H. (1973). *Organizations: Structure, Process, Behavior*. (1st ed.). Texas: Business Publications.
- _____. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 6th ed. Texas Business Publications.
- _____. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 8th ed. Massachusetts: Richard D. Irwin.
- _____. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. 9th ed. Massachusetts: Richard D. Irwin.
- Gillet, B. ; & Schwed, D.F. (1975). Convergent and Discriminate Validities of Corresponding Job Description Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire Scales. *Journal of Applied Psychology*. 60, 313 – 317.
- Goldman, A. (1993). Implications of Japanese Total Quality Control for Western Organizations: Dimensions of an Intercultural Hybrid. *The Journal of Business Communication*. 30, 29-47.
- Golembiewski, R., Munqenvider, R., Blumberg, A., Carrigan, S. ; & Mead, W. (1971). Changing Climate in a Complex Organization: Interactions Between a Learning Design and an Environment. *Academy of Management Journal*. 14, 465-483.
- Goodman, P. S., & Pennings, J.M. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, T. J. ; & Helen, O. (1964). *Report on a Long-range Forecasting Study*. California: Rand.

- Greenbaum, H. (1974). The Audit of Organizational Communication. *Academy of Management Journal*. 17, 739-754.
- Griffin, D., Crawford, J. ; & Abraham, M. (1999). Effective Management of Museums in the 1990s. *Curator*. 42(1): 37-53.
- Griffith, W. I. (1989). *The Allocation of Negative Outcomes*. In Lawler, E. (Eds.). *Advances in Group Processes*. p.6, 107 - 137. Connecticut: Greenwich, Jai Press.
- Gruber, M. L. (1986). A Three-Factor Model of Administrative Effectiveness. *Administration in Social Work*. 10, 1-24.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. New York: John Wiley & Sons.
- Guzley, R. M. (1992). Organization Climate and Communications Climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*. 5(4): 379-402.
- Hackman, J.R. ; & G. Oldham. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60, 159 – 170.
- Hackman, J.R. ; & G. Oldham. (1976). Motivation Through the Design of Work : Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250 – 279.
- Hage, J. ; & Aiken, M. (1967). Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis. *American Sociological Review*. 31,179-191.
- _____. (1970). *Social Chance in Complex Organizations*. New York: Random House.
- Hall, H. R. (1972). *Organization: Structure and Process*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- _____. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- _____. (1996). *Organization: Structures, Processes, and Outcomes*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Halpin, J.F. ; & Croff ,D.B. (1966). *The Organizational Climate of School*. p.138-181. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamel, G. ; & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Massachusetts: Boston, Harvard Business School Press.
- Hannan, M.T. ; & Freeman, J. R. (1977). *Obstacles to the Comparative Study of Organization Effectiveness*. In *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Edited by Goodman, P. S., & Pennings, J. M. California: San Francisco, Jersey-Bass.

- Harder, J. W. (1991). Equity Theory Versus Expectancy Theory: The Case of Major League Baseball Free Agents. *Journal of Applied Psychology*. 76, 458-464.
- Harriman, B. (1974, September-October). Up and Down the Communications Ladder. *Harvard Business Review*. 143-151.
- Harrison, J.K. ; & Hubbard, R. (1998). Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a US. Firm in Mexico. *The journal of Social Psychology*. 138(5): 609-623.
- Harrison, J. S. ; & St. John, C. H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 10(2): 45-59.
- Hart, P. M., Wearing, A. J. ; & Griffin, M. A. (1996). *Integrating Personal and Organizational Factors into a Coherent Model of Occupational Well. Being*. Cincinnati: Ohio, Paper Presented at the 21st Annual Meeting of the Academy of Management.
- Hauptman, O. (1986). Influence of Task type on the Relationship Between Communication and Performance: *The Case of Software Development R & D Manage*. 16, 127-139.
- Hermalin, B. E. (2001). *Economics and Corporate Culture*. In Cartwright, S., Cooper, C. L. ; & Earley, P. C. (Eds). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. New York: Wiley.
- Hersey, P. ; & Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- _____. (1988). *Management of Organization Behavior: Utilizing human resources*. 5th ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ; & Johnson, D. E. (1996). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1982). *The Management Choice: To be Efficient and to be Human*. Vermont: Salt Lake City, Olympus.
- Herzberg, F., Mausner, B. ;& Snyderman, B. (1967). *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Hickson, D. ; & Hinings C. A., Lee C. A., Schneck R. E. ; & Pennings J. M. (1971). A Strategic Contingencies: Theory of Interorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*. 16, 216-29.
- Hodson, R. (1991). Workplace Behaviors: Good Soldiers, Smooth Operators, *Saboteurs*. *Work and Occupations*. 18(3): 271-290.
- Hollyforde, S. ; & Whiddett, S. (2002). How to Nurture Motivation. *People Management*. 8(14): 52-53.

- Hooijberg, R. ; & Petrock F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*. 32, 29-50.
- House, J. R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16, 321-338.
- House, J. R., Spangler, D. ; & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in The U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 36, 364-396.
- House, J. R. ; & Aditya, N. R.(1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo varies?. *Journal of Management*. 23(3), 409-473.
- Howell, J. M. ; & Frost, P. T. (1989). A Laboratory Study of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43, 246-269.
- Hoy, K. W. ; & Miskel, C. G. (1991). *Education Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2001). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Hrebiniak, L. G. ; & Snow, C. (1980). Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty. *Academy of Management Journal*. 23, 750-759.
- Hrebiniak, L. G. ; & Alutto, J.A. (1972). Personal and Role-Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17, 555-572.
- Hull, F. ; & Hage, J. (1982). *Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type*. *Sociology*, 16, 564-577.
- Hunt, J. G., & Larson, L. (1974). *Contingency Approaches to Leadership*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*. 52, 23-29.
- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A. ; & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analysis Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*. 83, 777-787.
- Johnson, B. A., Ott, J. H., Stephenson, J. M. ; & Weberg, P. K. (1995). Banking on Multimedia. *Mckinsey Quarterly*. 2, 94-106.

- Johnsten, M. W., A Parasuraman, Charles M. Futrell ;& Willian C. Black. (1990). A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organization Influences on Sale People's Organizational Commitment During Early Employment. *Journal of Marketing Research*. 27, 333-334.
- Jurkiewicz, L. C., Massey, K. T. ; & Brown R. (1998). *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*. Public Productivity and Management Review.
- Katz, D. ; & Kahn, R. L, (1978). *The Social Psychology of Organizations*.(2nd ed.). New York: John Willey & Sons.
- _____. (1996). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Katzenbach, J. R. (1997). The Myth of the Top Management Team. *Harvard Business Review*. 83-91.
- Kent, A. ; & Chelladvrai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Support Management*. 15, 135-159.
- Kline, Theresa J. B.; & Klammer, Joy D. (2001). *PathModel Analyzed with Ordinary Least Squares Multiple Regression Versus LISREL*. *Journal of Psychology*. 135(2), 213-225. Retrieved April 22, 2003, from (Wilson OmniFile) <http://203.144.248.21/hwwwmds/detail.nsp>
- Koch, J. T. ; & Steers, M. R. (1976). *Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public-Sector employees*. Working Paper, University of Oregon.
- Kolb, J. A. (1995). Leader Behaviors Affecting Team Performance: Similarities and Differences between Leader/member Assessments. *The Journal of Business Communication*. 32,233-249.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. ; & Guzzo, R. A. (1990). *The Role of Climate and Culture in Productivity*. In Schneider, B. (Eds.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotler, N. ; & Kotler, P. (2000). Can Museums be All Things to All People? Missions Goals, and Marketing's Role. *Museum Management and Curatoship*. 18(3), 271-287.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Kotters, J. P. ; & Heskttte, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: MacMillan.

- Koufteros, X. A. ; & Vonderembse, M. A. (1998). The Impact of Organizational Structure on the Level of JIT Attainment: Theory Development. *International Journal of Production Research*. 36(10): 2,863-2,878.
- Kraatz, M. S. (1998). Learning by Association? Inter Organizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal*. 41, 621-643.
- Krayer, K. J. (1986). Using Training to Reduce Role Conflict and Ambiguity. *Training and Development Journal*. 40, 49-50.
- Kreps, D. M. (1990). *Corporate Culture and Economic Theory*. In Alt, J.E. ;& Shepsle, K. A. (Eds.). *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Latham, G. P.(2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*. 32(3): 309-318.
- Latham, G.P. ; & Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Massachusetts: Reading, Addison- Wesley.
- Latham, G. P. ; & Lee, T. W. (1986). *Goal Setting*. In Locke, E. A. (Eds.). *Generalizing from Laboratory to Field Settings*. p.101-117. Massachusetts: Lexington Books.
- Lawler, E. E., Hall, D. T. ; & Oldham, G. R. (1974). Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*. 11, 139-155.
- Lawrence, P. R. ; & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Illinois: Irwin, Homewood.
- Leithwood, Kenneth; & Jantzi, Doris. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*. 38(2): 112 – 199.
- Likert, R. (1961). *New Patterns in Management*. New York: McGraw-Hill.
- _____.(1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, R.J. ; & Kalleberg, L. A. (1996). Commitment, Quits and Work Organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labor Relations Review*. 50,39-59.
- Litwin, G. ; & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 3,157-198.
- _____. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In Marvin D. Dunnette (eds), *Organization Psychology*. pp.1,297 - 1,350. Chicago: Rand McNally.

- Locke, E. A. ; & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Locke, E. A., Chan, D. O., Harrison, S. ; & Lustgarten, N. (1989). Separation the Effects of Goal Specify form Goal Level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43, 270-287.
- Loher, B. T.; Noe, R. A.; Moeller, N. L.; & Fitzherald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 70(2): 280-289.
- Maduakolam, I. ; & Joe, B. (1999). A Study of Superintendents' Change Leadership Styles using the Situational Leadership Model. *American Secondary Education*. 27(4): 22-32.
- Mak, L. B. ; & Sockel, H. (2001). A Confirmatory Factors Analysis of Employee Motivation and Retention. *Information & Management*. 38(5): 265-276.
- Malloy, F. T. (2002). Regulating by Incentives: Myths, Models, and Micro-Markets. *Texas Law Review*. 80(3): 531-605.
- March, J. G. ; & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Marrow, A., Bower ; & Seashore, S. (1967). *Management by Participation*. New York : Harper & Row.
- Martinez, J. I. ; & Jarillo, J C. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal Business Studies*. 22(3): 429-444.
- Mathieu, J. E. ; & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108, 171-194.
- Mathieu, John E.; & Dennis M. Zajac. (1990). A review and Mata Analysis of the Anteceded, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 108, 171-194.
- McClelland, D.C. (1976). *The Achievement Motive*. New York : Halsted Press.
- McClerahen, J. S. (1989). *Managing More People in the 'GOs'*. Industry Week, 30.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1974). *Industrial psychology*. New Jersey : Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- McFarland, D. E. (1970). *Management : Principle's and Practices*. London: The macmillan Company, Collier-Macmillan.

- McLean, P. J., Donald, C. E. ; & Soon, A. (1999). The Manager Giveth, the Manager Taketh Away: Variation in Distribution/Recovery Rules Due to Resource Type and Cultural Orientation. *Journal of Management*. 25(5): 723-757.
- Meggison, S. (1967). *Personnel: A Behavior Approach to Administration*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Mento, A. J., Locke, E. A. ;& Klein, H. J. (1992). Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*. 77, 395-405.
- Mento, A. J., Steel, R. P. ; & Karren, R. J. (1987). A Meta-Analytic Study of the Effects on Task Performance 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 39, 52-83.
- Messick, D. (1993). *Equality as A Decision Heuristic*. In Mellers, B. ; & Baron, J. (Eds.) Psychological perspectives on justice : 111-131. Cambridge : Cambridge University Press.
- Meyer ; & John P. (1997). *Organizational Commitment*. International Review of Industrial and Organizational Psychology. Eds. Cary L. Cooper and LT. Rolertson, p.129 – 189. New York. NY : John Wiley & Sons.
- Meyer, P.J. ; & Allen, N.J.(1984). Testing the Side-bet' Theory of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, 372-378.
- Milkorich, G. T. ; & Boundreau, J. W. (1988). *Personnel Human Resource Management : Diagnostic Approach*. Illinois : BPI Irwin.
- Miller, D.C. ; & Medalia, N.Z. (1955). Efficiency Leadership and Morale in Small Military Organizational. *Sociological Review*. 30, 330 – 346.
- Miller, J.G. (1978). *Living Systems*. New York : McGraw-Hill.
- Miller, J.G. ; & Miller, J.L. (1991). A living Systems Analysis of Organizational Pathology. *Behavioral Science*. 36, 239-252.
- Mills, P. K. ; & Margulies, N. (1980). Toward a Core Typology of Service Organizations. *Academy of Management Review*. 5, 255-265.
- Mills, P.K. ; & Moberg, D.J. (1982). Perspectives on the Technology of Service Operations. *Academy of Management Review*. 7, 457-478.
- Miner, J.B. (1982). *Theories of Organizational Structure and Process*. Illinois: Chicago, The Dryden Press.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 65, 66-75.

- Miriam, D. B. ; & Koslowsky, M. (2002). Determinants of Employee Punctuality. *The Journal of Social Psychology*. 142, 723.
- Money, R. Bruce ; & Graham, John L. (1999). Salesperson Performance, Pay and Job Satisfaction : Test of a Model Using Data Collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*. 3, 149 – 172.
- Moon, M. J. (1999). The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter ? *Public Administration Review*. 59 (1), 31-43.
- Moorhead, G. ; & Griffin, R. W. (1998). *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*. p.169-188. 5th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Morisi, T. L. (1996). Commercial Banking Transformed by Computer Technology. *Monthly Labor Review*. 119, 30-36.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*. 37, 1,543-1,567.
- Mowday, T. R, Porter, W. L.; & Dubin, R. (1974). Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work units. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12, 231-248.
- Mowday, T. R., Steers, M. R. ; & Porter, W.L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 24-247.
- _____. (1982). *Employee Organizational linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. p.611-612. New York: Academic Press.
- Muchinsky, M.P. (1977). Employee Absenteeism : A Review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*. 10(3): 16-340.
- Munene. J.C. (1995). Not-On-Seat : An Investigation of Some Correlated of Organizational Citizenship Behavior in Nigeria. *Applied Psychology : An International Review*. 44(2):111-122.
- Murray, M. ; & Mann, B. (1994). *Leadership Effectiveness*. In Williams, J. (Eds). *Applied Sport Psychology : A Personal Growth to Peak Performance*. California: Palo Alto, Mayfield.
- Nadler, D. (1998). *Champions of Change: How CEOs and their Companies are Mastering the Skills of Radical Change*. California: San Francisco, Jossey-Bass.
- Nahm, Y. A., Vonderembse, A. M. ; & Koufteros, A.X.(2003.). The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing an Plant Performance. *Journal of Operations Management*. 21(3): 281-306.

- Negandhi, A. R. ; & Reimann, B.C. (1973). Task Environment Decentralization and Organizational Effectiveness. *Human Relations*. 26, 203-214.
- Nemetz, P. L. ; & Fry, L. W. (1988). Flexible Manufacturing Organizations: Implication for Strategy Formulation and Organization Design. *Academy of Management Review*. 13(4): 627-638.
- Nemiroff, P. M. ; & Ford, D. L. (1976). Task Effectiveness and Human Fulfillment in Organizations: A Review and Development of a Conceptual Contingency Model. *Academy of Management Review*. 34-39.
- Newman, W. H. (1975). *Constructive Control: Design and Use of Control Systems*. New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Ogden, S. ; & Watson, R. (1999). Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry. *Academy of Management Journal*. 42, Inpress.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist : The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G. R. ; & Cummings, A. (1996). Employee creativity : Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*. 39(3): 607-634.
- O'Leary, K. A., Martocchio, J. ; & Frink, D. (1994). A review of the Influence of Group Goals on Group Performance. *Academy of Management Journal*. 37, 1,285-1,301.
- O'Reilly, C.A. (1980). Individuals and Information Overload in Organizations: Is More Necessarily Better?. *Academy of Management Journal*. 23, 684-96.
- _____. (1989). Corporations Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California: Management Review*. 31(4): 25.
- O'Reilly, C. A. ; & Chatman, J. A. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492-499.
- _____. (1996). *Culture as Social Control: Corporations, Culture and Commitment*. In Staw, B.M. and Cummings, L. L. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. p.18, 157-200. Connecticut: Jai Press.
- O'Reilly, C. A. ; & Caldwell, D.F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post Decisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26, 597-616.

- O'Reilly, C.A. ; & Chatman, J.A., & Caldwell, D.F. (1991, September). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 487-516.
- O'Reilly, C.A. ; & Roberts, K. H. (1977). *Communication and Performance in Organizations*. Orlando, Florida: Paper presented at the annual meeting of the academy of management.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.
- Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Illinois: Chicago, Dorsey Press.
- Parthasarthy, R. ; & Sethi, S.P.(1992). The Impact of Flexible Automation on and Business Strategy and Organizational Structure. *Academy of Management Review*. 17(1): 86-111.
- Paswan, A. K., Dant, R. P. ; & Lumpkin, J. R. (1998). An Empirical Investigation of the Linkages Among Relation Alism, Environmental Uncertainty, and Bureaucratization. *Journal of Business Research*. 43, 125-140.
- Payne, R. L. ; & Pugh, D. (1976). *Organizational Structure and Climate*. In *Dunnette, M. D. (Eds.)*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally & Company.
- Pearce, J. A. ; & David, F. R. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*. 1, 109-116.
- Pettit, J. D., Goris. J. R. ; & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship between Job Performance and Job Satisfaction. *The Journal of Business Communication*. 34, 81-98.
- Perrow, C. (1961). The Analysis of Goals in Complex Organizations. *American Sociological Review*. 26, 854-66.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*. 32, 94-208.
- Phillips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and a Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly*. 7(1): 51-66.
- Pierce, J. L. ; & Delbecq, A. L. (1977). *Organizational Structure, Individual Attitudes, and Innovation*. *Academy of Management Review*. 2, 26-37.
- Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation*. Illinois: Scott, Foresman.
- _____. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. p.177-230. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

- Pine, B. J., Peppers, D. ; & Rogers, M. (1995). Do You Want to Keep Your Customer Forever?. *Harvard Business Review*. 73(2): 103-108.
- Podsakoff, P.M. ; & Mackenzie S. (1989). *A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior*. Working Paper : Indiana University at Bloomington.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S. Moorman, R. ; & Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behavior and their Effects on Trust Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*. *The Leadership Quarterly*. 1, 107 – 142.
- Pool, Steven, W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*. 131(3).
- Porter, W. L. ; & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Behavior*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74(6), 61-77.
- Porter, W. L., Steers, M. R., Mowday, T. R. ; & Boulian, . V. (1974). Organizational Commitment Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 603-609.
- Porter, W. L. ; & Roberts, K. H. (1976). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Illinois: Rand McNally College.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Illinois: Richard D. Irwin.
- _____. (1972). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*. 13, 3-15.
- Price, J.L. ; & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. p.1174-1189. Marshfield, Ma: Pitman.
- Pritchard, R. ; & Karasick, B. (1973). The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9, 110-119.
- Przestrzeski, D. (1987). Decentralization: Are Nurse Satisfied? *Journal of Nursing Administration*. 19, 23-28.
- Putti, J. M., Aryee, S. ; & Phua, J. (1990). Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organizational Studies*. 15, 44-52.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performances*. San Francisco: Josseybass.
- Quinn, R. E. ; & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence. *Management Science*. 29,33-51.

- Quinn, R. E. ; & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29, 363-377.
- Radigan, J. (1996). Don't Blame Computers. *US banker*. 106(6): 88.
- Raia A. (1974). *Managing by Objectives*. Illinois: Scott, Foresman.
- Rainey, Hal. (1997). *Understanding and Managing Public Organization*. California: San Francisco, Jossey-Bass.
- Ranson, S., Hinings, C. R. ; & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*. 25, 1-17.
- Rasch, R. H.; & Tosi, H. L. (1992). Factors Affecting Software Developers' Performance : An Integrated Approach. *MIS Quarterly*. 16, 395-413.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Conceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10, 465-476.
- Reichers, A. E. ; & Schneider, B. (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Constructs*. In Schneider, B. (Eds.). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. (1990). *Organization theory: Structure Design and Applications*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Roberts, K. H. ; & O' Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*. 59, 321-326.
- _____. (1979). Some Correlations of Communication Roles in Organizations. *Academy of Management Journal*. 22, 42-57.
- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of Technology in Organizations: Closed versus Open Systems Approaches. *Academy of Management Review*. 4, 531-542.
- Roznowski, M. ; & Hulin, C. (1992). *Job Satisfaction : How People Fell About Their Jobs and How it Affects their Performance*. pp. 123-163. New York: Lexington Books.
- Rue, L. W. ; & Byars, L. L. (1995). *Management: Skills and Application*. 7th ed. Chicago: Richard D. Irwin.
- _____. (2000). *Management: Skill and Application*. 9th ed. North America: McGraw-Hill.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. ; & Roering, K. J., (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*. 49, 13-25.

- Ryan, A. M., Schmit, M. J. ; & Johnson, R. (1996). Attitudes and Effectiveness: Examining Relations an Organizational Level. *Personnel Psychology*. 49, 853-882.
- Saffold, G. S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*. 13(4): 546-558.
- Sapolsky, H. (1967). Organizational Structure and Innovation. *Journal of Business*. 40, 487-510.
- Sathe, V. (1983, August). Some Action Implications of Corporate Culture: Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*. 4-23.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfactions, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology*. 132(3): 277-290.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Industrial Management Review*. 9, 1-6.
- _____. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (1990). Organizational Culture and Leadership. *American Psychologist*. 45, 109-119.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. ; & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, B. ; & Bartlett, C. (1968). Individual Differences and Organizational Climate I: The Research Plan and Questionnaire Development. *Personnel Psychology*. 21, 323-334.
- Schneider, B. ; & Bowen, D. E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 70, 423-433.
- Schonberger, R. J. (1996). *World Class Manufacturing: The Next Decade*. New York: The Free Press.
- Schuler, R. S. (1977). Role Conflict and Ambiguity as a Function of the Task Structure Technology Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance*. 20, 66-74.
- Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Scott, W. G. ; & Mitchell, T. R. (1976). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. 3rd ed. Illinois: Homewood, Richard D. Irwin.
- Seashore, S. E. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Florida: Academic Press.

- Seashore, S.E.; & Yuchtman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 12, 377-395.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, Thomas J. ; & Starratt, Robert J. (1988). *Supervision Human Perspectives*. 4th ed. p.107-109. New York: McGraw-Hill.
- Sergiovanni; & Thomas J., et al. (1992). *Educational Governance and Administration*. 3rd ed. p.161-169. Boston: Allyn and Bacon.
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16, 142-150.
- Shetty, Y. K. (1979). A New Look at Corporate Goals. *California Management Review*. 22(2): 71-79.
- Shostack, G. Y. (1977, April). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. 73-80.
- Sirgy, B. J. (1989). Toward a Theory of Social Organization: A System Approach. *Behavioral Science*. 34, 272-285.
- Skinner, R. (1998). *Are You Really Managing Your Corporate Resources?* Management Accounting, 80(2), 31-32.
- Smeed, N. (1985, April). *A Boon to Employee Communication: Letters of Understanding*. Personnel, 50-53.
- Smircich, L. ; & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavior Science*. 18(3): 257-273.
- Smite, A. Organ, D.W. and Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653 – 663.
- Smith, J. E., Carson, K. P. ; & Alexander, R. A. (1984). *Leadership: It Can Make a Difference*. *Academy of Management Journal*. 27, 765-776.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. ; & Scully, J. A. (1994). *Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication*. *Administrative Science Quarterly*. 39, 412-438.
- Smith, P. C.; Kendall, L. M.; & Hulin, L. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitudes*. p.181 – 206. Chicago: Rand Mc Neely.

- Snead, M. C.; & Harrell, A. M. (1994). An Application of Expectancy Theory to Explain a Manager's Intention to Use a Decision Support System. *Decision Sciences*. 25, 499-513.
- Soucie, D. (1994). Effective Managerial Leadership in Sport Organization. *Journal of Sport Management*. 8, 1-13.
- Souder, W. E. ; & Moenaert, R. K. (1992). Integrating Marketing and R&D Project Personnel with Innovation Projects: An Information Uncertainty Model. *Journal of Management Studies*. 29, 485-511.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 38, 1,442-1,465.
- Stalk, G. (1988). *Competing Against Time: How Time-Based Competition is Reshaping Global Markets*. New York: Free Press.
- Steers, M. R. (1976). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. University of Oregon, Office of Naval Research, Technical Report # 2.
- _____. (1977a). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56.
- _____. (1977b). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. San Monica, California: Goodyear.
- _____.(1991). *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: Harper.
- Steers, M. R., Ungson, G. R. ; & Mowday, R. T. (1985). *Managing Effective Organization: An Introduction*. Boston: Kent.
- Stoelwinder, J. U. ; & Chams, M. P. (1981). The Task Field Model of Organization Analysis and Design. *Human Relations*. 34, 743-762.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Struckman, K. C. ; & Yammarino, J. F. (2003). Managing Through Multiple Change Activities: A Solution to the Enigma of the 21st Century. *Organizational Dynamics*. 32(3): 234-246.
- Stum, D.L. (1999). Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid. *Strategy and Leadership*. 29 (4): 49.
- Swierczek, F. W. ; & Shrestha, K. P. (2003). Information Technology and Productivity: A Comparison of Japanese an Asia-Pacific Banks. *The Journal of High Technology Management Research*. 14(2): 269-288.

- Tang, Thomas Li – Ping, Kim Jwa K. and Tang, David Thin – Hsiung. (2000). Does Attitude Toward Money Moderate the Relationship between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover. *Human Relations*. 53(2): 213 – 239. Retrieved February 25, 2003, from <http://203.144.248.21/asap/detail.nsp> (Gale-expanded academic)
- Terreberry, S. (1968). The Evolution of Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*. 12, 590-613.
- Thad, G. (2000). Three Steps to Motivating Employees. *HR Magazine*. 45(11): 155-158.
- Thomas, A. B. (1998). Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance.? *Administrative Science Quarterly*. 33, 588-600.
- Thompson ,D.J.(1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, N.Y.: McGraw-Hill
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, V. (1965). *Bureaucracy and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 10, 1-20.
- Torrance, E. P. (1987). Future Career Image as a Predictor of Creative Achievement in the 22 Year Longitudinal Study. *Psychological Reports*. 60, 574.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal Setting: A Meta-Analytic Examination of the Empirical Evidence. *Journal of Applied Psychology*. 71, 474-483.
- Tubbs, A. ; & Hain, T. (1979). *Managerial Communication and Its Relationship to Total Organizational Effectiveness*. Georgia: Atlanta, paper presented at the annual meeting of the academy of management.
- Tubbs, M. E.; Boehne, D. M.; & Dahl, J. G. (1993). Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research: An Empirical Test. *Journal of Applied Psychology*. 78, 361-373.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. ; & Thorpe, S. (1991, February, 1). Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage. *Human Resource Planning*. p.14, 89-103. University of Maryland.
- Van de Ven, A. H.; & Gordon W. (1984). The Dynamics of Inter Organizational Coordination. *Administrative Science Quarterly*. p. 598-682.
- Van Eerde, W.; & Thierry, H. (1996). Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 75, 575-586.
- Var Der Merwe, A. P. (2002). Project Management and Business Development: Integrating Strategy Structure Processes and Projects. *International Journal of Project Management*. 20(5): 401-411.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. ; & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pennsylvania: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D., Ramirez, G. ; & House, R. J. (1996). *The Effects of U.S. CEO Leader Behavior on Firm Profits Under Conditions of Environmental Certainty and Uncertainty: A Longitudinal Investigation*. Working paper, Regional Jones center for strategic management, Wharton School of Management.
- Wallace, Jean E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizational. *Administration Science Quarterly*. 40(10):228 – 256.
- Walter, J. E., Caldwell, S. D. ; & Marshall, J. (1980). Evidence for the Validity of Situational Leadership Theory. *Educational Leadership*. (8): 618-621.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment: Transforming Work Force Management in the United States*. In Clark, K., Hayes, R., & Lorenz, C. (Eds.). *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity-Technology Dilemma*. p.237-265. Boston: Harvard Business School Press.
- Ward, A. E. (1988). Relation of Job Satisfaction and Job Knowledge and their Effect on Intention to Turnover. *Psychological Reports*. 63(2): 611-615.
- Warner, K. W. (1967). *Problems in Measuring the Goal Attainment of Voluntary Organizations*. *Adult Education*, 19, 4.
- Weiss, D.J., Dawis, R.U., England, G.W. ; & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis ; Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota Industrial Relation Centre. 66 – 185.
- White, F. M. ; & Locke, E. A. (1981). Perceived Determinates of High and Low Productivity in Three Occupational Groups: A Critical Incident Study. *Journal of Management Studies*. 18, 375-378.
- Williams, P. S. (2001). Technology Planning for the Communication Bank. *Community Banker*. 10(2): 24-26, 54.
- Williams, Steve and Wong, Tze Shiaw. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior : The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Behavior Intentions. *Journal of Psychology*. 133(6): 656 – 668.
- Wood, D. J. ; & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*. 139-162.
- Wood, Kathleen Ann O'Loughlin. (1998). Leadership Factors that Influence Educational Excellence. *Dissertation Abstracts International- A. (CD-ROM)*. 59(3): 668.

- Wood, R. E., Mento, A. J. ; & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 72, 416-425.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Wooldridge, B. ; & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 11, 231-241.
- Yancey, G. B.; Humphrey, E.; & Neal, K. (1992). How Perceived Incentive, Task Confidence, and Arousal Influence Performance. *Perceptual & Motor Skills*. 74, 279-285.
- Young, H. P. (1995). Dividing the Indivisible. *American Behavioral Scientist*. 38, 904-920.
- Yuchtman, E. ; & Seashore, S. E. (1967, December). A Systems Resource Approach to Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*. 891-903.
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*. 6, 414-440.
- _____. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Zall, M. (2001). Employees or Partners? *Strategic Finance Magazine*. 82(10): 62-65.
- Zammuto, R. F. ; & O'Connor, E. J. (1992). Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture. *Academy of Management Review*. 17(4), 701-728.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง

อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันกับองค์การที่มีต่อประสิทธิผล
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เป็นคำตอบ
ของท่าน

1. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

2. อายุ.....ปี

3. สถานภาพของบุคลากร

[] บุคลากรสายวิชาการ

[] บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

4. ระดับการศึกษา

[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

[] ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

[] ปริญญาโท หรือเทียบเท่า

[] ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

5. จำนวนปีที่ทำงาน.....ปี

6. คณะ/หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นลักษณะขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

- คำชี้แจง** 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 19 ข้อ ขอให้ท่านกรณตอบทุกข้อ
- 2) แบบสอบถามลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การและด้านการใช้เทคโนโลยีในองค์การ โดยข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความคิดเห็นระดับใด จาก 1 ถึง 5 คะแนน เป็นการบ่งชี้ระดับความคิดเห็นจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 ไปจนเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	โครงสร้างองค์การ การจัดรูปแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงานตามแผนและการประเมินผลงาน					
2	โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน					
3	โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านเกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย					
4	ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล					
5	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
6	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน					
7	โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งขอความร่วมมือในการทำงานจากหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและมีการทำงานที่ประสานกันได้ดี					
9	สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ภายในมหาวิทยาลัยมีระบบการเผยแพร่ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					
10	ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถได้รับข้อมูล/สารสนเทศที่ทันสมัยเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่านในปัจจุบัน					
11	ท่านสามารถสืบค้นและใช้ข้อมูล/สารสนเทศได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดก็ตามภายในมหาวิทยาลัย					
12	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถตอบสนองและให้บริการกับนักศึกษาหรือผู้ที่มาติดต่อเพื่อรับบริการในขอบเขตของการให้บริการของท่านได้อย่างพอเพียง					
13	มหาวิทยาลัยได้มีการวางกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับสภาพการใช้งาน และสามารถนำกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทุกหน่วยงาน					
14	มหาวิทยาลัยมีระบบเชื่อมโยงและส่งทอดสารสนเทศจากระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปยังระดับปฏิบัติการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว					
15	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยโดยให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
16	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ท่านสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
17	มหาวิทยาลัยได้มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานของท่าน					
18	ภายในมหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง					
19	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนต่อกิจกรรมงานที่ท่านรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำชี้แจง 1) แบบสอบถามนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 35 ข้อ

2) แบบสอบถามนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กร ประกอบด้วย ด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ด้านการจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร และด้านภาวะผู้นำองค์กร โดยข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความคิดเห็นระดับใด จาก 1 ถึง 5 คะแนน เป็นการบ่งชี้ระดับความคิดเห็นจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 ไปจนเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	การกำหนดเป้าหมายขององค์กร มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน					
2	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน					
3	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัย และเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
4	เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้เป็นรูปธรรม					
5	ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโดยรวมมหาวิทยาลัย					
6	เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความยากแก่การปฏิบัติ แต่ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้					
7	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					
9	มหาวิทยาลัยมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้ทราบถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน					
10	การจัดการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร ระบบการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
11	ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและร่วมกันปรึกษาหารือและตกลงร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีความเสมอภาคเหมาะสม					
12	มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมทำให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินและประสานงานได้เป็นอย่างดี					
13	การจัดสรรทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเท่าเทียมกันในทุกหน่วยงานทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ					
14	มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ท่านสามารถทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
15	ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
16	ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
17	กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงโดยบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน					
18	มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยรับทราบได้อย่างทั่วถึง					
19	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว					
20	กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน					
21	มหาวิทยาลัยมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลอย่างชัดเจน ทำให้ท่านได้เข้าถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุภาพอนาคตที่ต้องการของมหาวิทยาลัยไปให้ถึงในทิศทางเดียวกัน					
22	มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี ท่านสามารถได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทันต่อเวลา					
23	มหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้รับทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการทำงานที่ได้รับมอบหมาย					
24	กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก					
25	ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างท่านกับผู้บริหารทำให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหารได้โดยตรง					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
26	ภาวะผู้นำองค์กร ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุน ให้การดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
27	ผู้บริหารได้ชี้แจงอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารคาดหวังสิ่งใดจาก การปฏิบัติงานของท่าน					
28	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อ/อธิบายให้ท่านทราบถึง วิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
29	ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารมีลักษณะที่เหมาะสมและ สอดคล้องสำหรับการดำเนินงานในทุกกระดับของมหาวิทยาลัย					
30	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานความร่วมมือจาก ท่าน/ฝ่ายงานต่าง ๆ ได้					
31	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานและงานนั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารมักแสดงความชมเชยท่านต่อสาธารณะหรืออาจจะให้ รางวัล หรือเลื่อนตำแหน่งงานให้กับท่านในระดับที่สูงขึ้น					
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้น ให้ท่านแสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา					
33	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อ สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้บรรลุผลสำเร็จ					
34	ผู้บริหารมีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจาก บุคคลากรทุกคนในหน่วยงานหากข้อเสนอแนะนั้นเป็น ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย					
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการวาง แผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

- คำชี้แจง** 1) แบบสอบถามสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 18 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาตอบทุกข้อ
2) แบบสอบถามสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านบรรยากาศ
องค์กรและด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้
ผู้ตอบแสดงระดับความคิดเห็นว่ามีความคิดเห็นระดับใด จาก 1 ถึง 5 คะแนน เป็นการ
บ่งชี้ระดับความคิดเห็นจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนน 1 ไปจนเห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้
คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่ากับความคิดเห็นของ
ท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	บรรยากาศในองค์กร บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ท่านกับผู้บังคับบัญชา					
2	บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความ กระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
3	บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อ การปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
4	บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่าย งานต่าง ๆ ภายในองค์กรเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง					
5	บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาทักษะในการทำงาน					
6	บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการ ให้รางวัลแก่ท่าน เมื่อท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ					
7	บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร					
8	บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมให้ท่านมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
9	บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านเกิดความพึงพอใจในการ ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	วัฒนธรรมองค์กร ภายในมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง					
11	มหาวิทยาลัยของท่านมีการพัฒนาอยู่เสมอในการนำแนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้สำหรับการพัฒนาการดำเนินงาน					
12	มหาวิทยาลัยมีการแก้ไขระเบียบต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อที่จะได้ให้บริการกับผู้มาขอรับบริการในหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยความรวดเร็ว					
13	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย					
14	มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ท่านในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองได้					
15	มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญแก่ท่านเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับท่านโดยตรง					
16	มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์หลัก และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน					
17	ท่านมีความเข้าใจเป็นอย่างดีกับเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว					
18	มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำชี้แจง 1) แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 10 ข้อ ขอให้ท่านกรณาดตอบทุกข้อ
2) แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร ประกอบด้วย ข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงแรงจูงใจว่ามีแรงจูงใจในระดับใด จาก 1 ถึง 5 ระดับ เป็นการบ่งชี้แรงจูงใจจากน้อยที่สุดให้คะแนน 1 ไปจนมากที่สุด ให้คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในทัศนะของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
1	แรงจูงใจในการทำงาน มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่ท่านอย่างจริงจัง					
2	ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย					
3	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย					
4	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น					
5	มหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ท่านมีอิสรภาพอย่างมากในการปฏิบัติงาน					
6	มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
7	ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ทำท่าย ทำให้ท่านรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน					
8	ท่านได้รับการยอมรับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน เมื่อท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ					
9	มหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงให้ท่านทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่ท่านจะได้รับจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ					
10	การทำงานในมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีชื่อเสียงและสถานภาพที่ดีทางสังคม					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา

- คำชี้แจง** 1) แบบสอบถามความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สวนสุนันทา จำนวน 15 ข้อ ขอให้ท่านกรณาดตอบทุกข้อ
- 2) แบบสอบถามความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ข้อความในแต่ละรายการของ
แบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงความพึงพอใจว่ามีความพึงพอใจระดับใด จาก 1 ถึง 5 ระดับ
เป็นการบ่งชี้ระดับความพึงพอใจจากน้อยที่สุดให้คะแนน 1 ไปจนมากที่สุดให้คะแนน 5
ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในทัศนะของ
ท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1	ความพึงพอใจในงาน ท่านมีความพึงพอใจกับงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้					
2	ท่านมีความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน					
3	งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้มีความมั่นคง					
4	รายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับ งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่					
5	ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่นและมีความสุข					
6	ท่านได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา					
7	ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่า					
8	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน					
9	ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน					
10	ท่านมีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง					
11	การทำงานในหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ท่านรู้สึกได้ว่าการใช้ เวลาได้อย่างคุ้มค่า					
12	ท่านเห็นว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นการเปิดโอกาสให้ท่าน ทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ					
13	ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านทำอยู่เพราะทำให้ได้ติดต่อพบปะกับผู้อื่นเสมอ					
14	งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ หลาย ๆ ด้าน มีคนน้อยคนที่สามารถทำงานได้ดีกว่าท่าน					
15	ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้					

ตอนที่ 7 แบบสอบถามตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำชี้แจง 1) แบบสอบถามตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 10 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาตอบทุกข้อ
2) แบบสอบถามตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงระดับความผูกพันต่อองค์กรว่ามีความผูกพันต่อองค์กรระดับใด จาก 1 ถึง 5 ระดับเป็นการบ่งชี้ระดับความผูกพันต่อองค์กร จากน้อยที่สุดให้คะแนน 1 ไปจนมากที่สุด ให้คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในทัศนะของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความผูกพัน				
		5	4	3	2	1
1	ท่านมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่จะบอกให้บุคคลอื่นทราบว่าท่านทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา					
2	ท่านได้บอกกับเพื่อนของท่านเสมอว่า มหาวิทยาลัยนี้เป็นองค์กรที่ดีมากในการได้เข้าร่วมทำงานด้วย					
3	ท่านพบว่า คุณค่าในตัวท่านและคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเหมือนกันมาก					
4	ท่านมีความหวังใยอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้					
5	ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยแห่งนี้					
6	ท่านรู้สึกยินดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายทุกประการ ทั้งนี้เพื่อให้ท่านได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้					
7	ท่านมีความจงรักภักดีโดยมีความยึดมั่นและปรารถนาจะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป					
8	ท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความผูกพัน				
		5	4	3	2	1
9	ท่านรู้สึกว่าการที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับท่านในขณะนี้					
10	ท่านมีความเต็มใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน					

ตอนที่ 8 แบบสอบถามตัวแปรประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

คำชี้แจง 1) แบบสอบถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา จำนวน 38 ข้อ ขอให้ท่านกรุณาตอบทุกข้อ

2) แบบสอบถามประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ประกอบด้วย ข้อความในแต่ละรายการของแบบสอบถามให้ผู้ตอบแสดงระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาว่ามีประสิทธิผลระดับใด จาก 1 ถึง 5 เป็นการบ่งชี้ระดับเป็นการบ่งชี้ระดับประสิทธิผลจากน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 ไปจนมากที่สุดให้คะแนน 5 ตามลำดับ โดยทำเครื่องหมาย (✓)ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงในทัศนะของท่านมากที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	การบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
1	ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ					
2	มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา					
3	มหาวิทยาลัยส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันนี้ข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม					
4	มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดหลักสูตรโดยพิจารณาจากความต้องการกำลังคนของตลาด					
5	มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
6	มหาวิทยาลัยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้					
7	มหาวิทยาลัยเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา					
8	มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า					
9	มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม					
10	มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น ต่อประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	ด้านการวิจัย					
11	มหาวิทยาลัยมีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ					
12	มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยและการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร					
13	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย					
14	มหาวิทยาลัยมีการสร้างนักวิจัยทุกสาขา ทุกระดับโดยแสวงหาแหล่งทุนและจัดสรรทุนวิจัย					
15	ภายในมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างงานวิจัยได้เป็นอย่างดี					
16	มหาวิทยาลัยมีการปรับหลักเกณฑ์ด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว					
17	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่องสำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ					
18	มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย					
19	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอนและการวิจัย					
20	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง					
21	มหาวิทยาลัยมีการให้ทุนสนับสนุนส่งเสริมให้กับงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาโดยมีการให้จำนวนทุนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี					
	ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม					
22	มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ					
23	มหาวิทยาลัยมีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ					
24	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น ต่อประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
25	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง					
26	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ					
27	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค					
28	ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ					
29	มหาวิทยาลัยมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม					
30	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น					
31	มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรมและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน					
32	มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ					
33	ด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยมีการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณให้มีความทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี					
34	มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและการวางแผนการบริหารวิชาการงบประมาณ ตลอดจนบุคลากรอย่างเหมาะสม					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น ต่อประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
35	มหาวิทยาลัยมีการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อรวมงานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการโดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นไปอย่างเหมาะสม					
36	มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดภายในมหาวิทยาลัยและตามศูนย์ให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
37	มหาวิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					

ภาคผนวก ข
ยุทธศาสตร์

ภาคผนวก ค

จดหมายเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง

จดหมายเชิญเป็นกรรมการเพิ่มเติมสอบปากเปล่าปริญญาโท

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ

ระบบงาน ยังคงยึดมั่นในกฎระเบียบทางราชการอย่างเคร่งครัดทำให้เกิดความซับซ้อนและล่าช้า จึงมียุทธศาสตร์และมาตรการดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>1.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีและมีคุณภาพ</p> <p>1) การพัฒนากฎ ระเบียบ และข้อบังคับ มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ออกข้อบังคับ ระเบียบและประกาศให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง - ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้การจัดการศึกษาและการเรียนรู้ สิทธิประโยชน์ การระดมทุนหารายได้ สวัสดิการ ค่าตอบแทนกองทุน การศึกษาและฝึกอบรม <p>2) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิรูปวัฒนธรรมการบริหารและระบบการปฏิบัติงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย - พัฒนาระบบการวัดผลการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการจัดทำระเบียบ ข้อบังคับและประกาศ มหาวิทยาลัย - โครงการพัฒนาปฏิรูประบบบริหารจัดการเชิงคุณภาพ - โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานและการบริการทั้งระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนระเบียบและข้อบังคับ ฉบับที่นำไปใช้ - ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ - การลดขนาดและจำนวนหน่วยงาน/ศูนย์/สำนัก - ทุกงานมีและใช้ SOP (Standard Operating Procedures) - ความโปร่งใส มีส่วนร่วม และความรับผิดชอบ - ร้อยละของการลดขั้นตอนและการส่งมอบตรงเวลา - ความพึงพอใจของอาจารย์ นักศึกษาและลูกค้า - ร้อยละของการลดค่าใช้จ่ายและงบประมาณศูนย์/สำนัก - ร้อยละของการลดความซ้ำซ้อนของข้อมูลและการเชื่อมระบบบริหาร - ร้อยละของการมีส่วนร่วมพนักงานและบุคลากร - จำนวนทีมงานปรับปรุงคุณภาพงานในหน่วยงาน

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>4) การตลาด งานวิเทศสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์เชิงรุก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการงานประชาสัมพันธ์และแผนการตลาดเชิงรุก - โครงการเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ - แผนงานและโครงการวิเทศสัมพันธ์เพื่อการศึกษและการเรียนการสอน 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการที่เป็นเครือข่ายด้านการเรียนการสอน
<p>5) พัฒนาระบบการตรวจติดตาม/ประเมินผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - แผนงานที่มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ - ปรับปรุงและพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในคณะ ศูนย์และสำนัก - พัฒนาคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานพนักงานทั้งระบบ - พัฒนาและใช้ระบบ e-auction ในการจัดซื้อจัดจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนและโครงการอบรมผู้ตรวจสอบและจ้างผู้ตรวจสอบภายใน - โครงการฝึกอบรมการใช้ระบบ ICT เพื่อการตรวจสอบและการจัดซื้อจัดจ้าง - โครงการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้บริหารจัดการเชิงคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของแผนงานที่บรรลุตามเป้าหมายประจำปี - ร้อยละของงานในศูนย์ สำนักและคณะที่ได้ปรับปรุงคุณภาพ - ความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้เสีย/ผู้รับบริการ - ร้อยละของข้อร้องเรียนของแต่ละหน่วยงานที่ลดลง - ร้อยละของขั้นตอนและข้อผิดพลาดที่ลดลง - ร้อยละของจำนวนหน่วยงานและบุคลากรที่ลดลง - การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศการจัดซื้อ-จ้าง

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>6) พัฒนามหาวิทยาลัยออกนอกระบบในกำกับรัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบระบบบริหารจัดการ โครงสร้างกฎระเบียบและข้อบังคับ - กำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนงานและแผนเงิน - พัฒนาระบบงานที่เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล - ทดลองจัดตั้งหน่วยงานและโครงการที่มีระบบบริหารจัดการอิสระภายใต้การกำกับมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาหน่วยงานบริหารจัดการอิสระ โปร่งใสในกำกับมหาวิทยาลัย - โครงการจัดการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษ แพทย์แผนไทย วิทยาลัยการจัดการสำหรับนักบริหารและโรงเรียนสาธิต - โครงการพัฒนาการบริหารธุรกิจและรัฐกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการทุจริตการจัดซื้อจัดจ้าง - ร้อยละของจำนวนประกาศงานคลังพัสดุล่วงหน้า และเปิดเผย - จำนวน แผนงานและโครงการที่มีความโปร่งใส และคุ้มค่า - จำนวน แผนงานและโครงการ - จำนวน หน่วยงานอิสระและอยู่ในกำกับมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกมาตรฐานและคุณภาพการจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องเร่งรัดและพัฒนามาตรฐานด้านคณาจารย์ ข้าราชการและพนักงาน โดยเฉพาะคุณวุฒิระดับปริญญาเอก ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ให้เป็นไปตามมาตรฐานอุดมศึกษา การพัฒนาผลงานทางวิชาการและการวิจัยยังน้อยมาก จึงต้องมียุทธศาสตร์และมาตรฐาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>2.1 ยกกระดับมาตรฐานอาจารย์และบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาและเพิ่มคุณวุฒิปริญญาเอก ตำแหน่ง วิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ - พัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอาจารย์และบุคลากร - ปรับอาจารย์อัตราจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย - พัฒนาศักยภาพให้สามารถสอนหลักสูตรนานาชาติ - แลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ - พัฒนาระบบการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่หลากหลายทั้งการสอน วิจัย สิ่งประดิษฐ์ บริการ วิชาการ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการจัดหาอาจารย์ คนเก่ง คนดี และมีคุณวุฒิปริญญาเอก - โครงการพัฒนา ให้การศึกษาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการและการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาชีพ - โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการอาจารย์และนักศึกษา กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ในปี 2551 มีสัดส่วนอาจารย์วุฒิปริญญาตรี : โท : เอก = 5 : 65 : 30 - อาจารย์ที่มีตำแหน่งผลงานวิชาการและงานวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 100 - ร้อยละของอาจารย์ที่สามารถสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศและสอนภาษาต่างประเทศ - ร้อยละของอาจารย์ที่สอบผ่าน TOFEL หรือ ELTSE ที่เพิ่มขึ้น - ฐานข้อมูล web-based และ e-books - จำนวนหลักสูตรและรายวิชาเรียนทางไกลและ e-learning - ฐานข้อมูลการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา กับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ - การลงทะเบียนและการเรียนรู้ on-line

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนที่เน้นผลงานและสมรรถภาพที่พึงประสงค์ 		<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของนักศึกษาและอาจารย์เข้าถึงสารสนเทศ - ร้อยละของรายได้และค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับเพิ่มขึ้น - ร้อยละของรายได้และมูลค่าโดยรวมมหาวิทยาลัยได้รับเพิ่มขึ้น - เกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน
<p>2.2 พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เร่งรัดการออกระเบียบพนักงานมหาวิทยาลัย - ปรับอัตรากำลังให้สอดคล้องกับพันธกิจและงาน - ปรับปรุงระบบบริหารงาน HR ทั้งระบบ - พัฒนาระบบ e-HRM ทั้งระบบเชื่อมกับ e-learning 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการปรับและพัฒนาระเบียบข้อบังคับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - โครงการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ e-HRM 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบ 5Rs; recruit, retrain, retain, reward and retire - ร้อยละของการเพิ่มรายได้และค่าตอบแทน
<p>2.3 ส่งเสริมและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เร่งปรับการเข้าสู่สายวิชาการ สนับสนุนและจัดการบริหาร ให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ - แผนพัฒนาทักษะภาษาและ e-learning - ส่งเสริมและสร้างวินัย คุณธรรมและจริยธรรมให้แก่คณาจารย์และบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน และสายการบริหารให้ก้าวหน้าในวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในระดับประเทศและนานาชาติ 30 เรื่องต่อปี - จำนวนผลงานที่จดลิขสิทธิ์และผลงานที่ได้รับรางวัล - บุคลากรได้รับการฝึกอบรมวิชาชีพ 2 ครั้งต่อปี

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- พัฒนาวิชาชีพครูและเครือข่ายการพัฒนาครู</p> <p>- สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับการฝึกอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>2.4 อุดหนุน ศึกษา อบรม ดูงานในต่างประเทศ</p> <p>- จัดหาแหล่งทุนศึกษาดูงานและอบรมในต่างประเทศ</p> <p>- ยกกระดับความรู้ ความสามารถ สื่อสารภาษาอังกฤษ</p> <p>2.5 พัฒนาระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์</p> <p>- ปรับหลักเกณฑ์ หน้าที่งานและภาระงานใหม่</p> <p>- ปรับระบบการเพิ่มเงินพิเศษและค่าตอบแทนตามคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน</p> <p>- ส่งเสริมสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ และความปลอดภัย</p> <p>- ส่งเสริมการรักษา ป้องกันและประกันด้านสุขภาพ</p>	<p>- โครงการความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ</p> <p>- โครงการจัดหาที่พักอาศัยและสวัสดิการบุคลากรมหาวิทยาลัย</p> <p>- โครงการกองทุนกู้ยืมและพัฒนาบุคลากรและนักศึกษา</p> <p>- โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน</p> <p>- โครงการออกกำลังกาย สันทนาการ</p>	<p>- จำนวนบทบาทที่ดีพิมพ์และเผยแพร่ 1 เรื่อง : คน : ปี</p> <p>- ระเบียบและข้อบังคับพนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>- ร้อยละของอาจารย์อัตราจ้างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>- จำนวนอาจารย์และบุคลากรดีเด่นในแต่ละปี</p> <p>- แผนงานและงบประมาณต่อหัว</p> <p>- ร้อยละของอาจารย์สอนภาษาอังกฤษผ่านตามเกณฑ์</p> <p>- ร้อยละของบุคลากรออกกำลังกายเพิ่มขึ้น</p> <p>- ร้อยละของระเบียบและข้อบังคับที่ได้รับการปรับปรุง</p> <p>- ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน</p> <p>- ร้อยละของอาจารย์และบุคลากรที่ป่วย สาย ลาขาด ลดลง</p>

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคุณภาพชีวิตและบุคลากร - ส่งเสริมความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ - จัดหาและสร้างโครงการที่พักอาศัย - จัดสวัสดิการอาจารย์อัตราจ้างให้ทัดเทียมอาจารย์ประจำ - จัดตั้งกองทุนการศึกษา กองทุนกู้ยืม ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการสร้างที่พักอาศัยนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของโครงการปรับปรุงคุณภาพ เช่น QC Story ที่เพิ่มขึ้น - ร้อยละของบุคลากรที่ลาออก - ร้อยละของบุคลากรที่มีที่พักอาศัยเพิ่มขึ้น - ยอดงบประมาณกองทุนต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกมาตรฐานงานวิจัย สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมสู่การพัฒนาท้องถิ่น

จำนวนและคุณภาพผลงานวิจัยต่ำกว่ามาตรฐานตามข้อกำหนดของสำนักประกันคุณภาพการศึกษา และขาดระบบและกลไกในการส่งเสริมการทำงานวิจัย พัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>3.1 การเพิ่มความสามารถในการวิจัยและพัฒนา</p> <p>1) พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยสู่สากล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภายนอกและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ - พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยสาขาต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งทางวิชาการและการเรียนการสอน - ขยายเครือข่ายประชาสังคมและชุมชนเพื่อการเรียนรู้ - วิจัยและพัฒนาถ่ายทอดเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น (OTOP) สู่สากล 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการเครือข่ายวิจัย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสุขภาพและอนามัยประชาชน - โครงการเครือข่ายวิจัย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมและชุมชน - โครงการเครือข่ายวิจัย กรุงเทพมหานคร กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อยกมาตรฐานภูมิปัญญาไทยสู่สากล 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวน แผนงานวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบาย สร้างความแข็งแกร่งให้สาขาวิชา คณะ และมหาวิทยาลัย - กำหนดให้มีภาระงานการทำวิจัยทุกกลุ่มสาขา - ร้อยละแหล่งทุนงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยที่เพิ่มขึ้น - ร้อยละของงบประมาณอุดหนุนการวิจัยที่เพิ่มขึ้น - จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในสื่อของนานาชาติ - จำนวนงานวิจัยที่นำไปประยุกต์ใช้งาน - การเพิ่มยอดขายและลูกค้า OTOP และ SMEs

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>2) สร้างนักวิจัยมืออาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - อดหนุนทุนวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา ความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยท้องถิ่น สังคมและประเทศ - สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่และสู่มืออาชีพ - สนับสนุน/พัฒนาคณาจารย์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการผลิตงานวิจัยและสร้างนักวิจัยให้กับประเทศ <p>3) ยกกระดับการวิจัยรัฐร่วมกับเอกชนเชิงพาณิชย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างแรงจูงใจให้ภาคเอกชนสนับสนุนทุนวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ภูมิปัญญาไทย <p>4) สร้างความเป็นเลิศในศูนย์พัฒนาบัณฑิตศึกษาและศูนย์วิทยาศาสตร์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริการข้อมูลและการวิเคราะห์ทางด้านเคมีชีวภาพสารพิษ สารเสพติด และมลพิษแก่ชุมชนและท้องถิ่น - สร้างเครือข่ายและร่วมมือวิจัยกับกระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ สาธารณสุข กทม. 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านอุตสาหกรรมพื้นบ้าน - โครงการวิจัยเพื่อพัฒนา นักศึกษาและอาจารย์เป็นนักวิจัยรุ่นใหม่ <ul style="list-style-type: none"> - โครงการวิจัยและบริการวิเคราะห์ทางเคมีชีวภาพสารพิษ สารเสพติดและมลพิษแก่ชุมชนและท้องถิ่น - โครงการเครือข่ายร่วมมือวิจัยด้านสุขภาพ สาธารณสุขอนามัย สมุนไพร และ bio-tech 	<ul style="list-style-type: none"> - นักวิจัยและตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น ร้อยละ 30 ต่อปี - จัด consortium ทางวิชาการและวิจัยนานาชาติ - ความพึงพอใจของผู้ใช้ เจ้าของทุนและผู้สนับสนุน - งานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ระดับชาติ 30 เรื่องต่อปี <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการ <ul style="list-style-type: none"> - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ - กองทุนวิจัยร่วมและหน่วยงานประสาน - จำนวนการแลกเปลี่ยนนักวิจัยและการเชิญนักวิจัยระดับชาติและนานาชาติ - จำนวนสิ่งประดิษฐ์ที่ได้รับรางวัลและจดสิทธิบัตร

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>3.2 การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>1) พัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเข้มแข็งของระบบและกลไก R&D ในสาขา - ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา - ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการทำ R&D <p>2) ส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างแรงจูงใจการประดิษฐ์และสร้าง นวัตกรรม - จัดสรรทุนงบประมาณด้านสิ่งประดิษฐ์ และงานสร้างสรรค์ให้นักศึกษาและอาจารย์ - ประกวดแข่งขันและให้รางวัลสิ่งประดิษฐ์ แก่สถาบันการศึกษาและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการฝึกอบรมและพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ - โครงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและการ สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ - โครงการประกวดและแข่งขันสิ่งประดิษฐ์ ศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์ ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาที่ได้รับทุนวิจัย - จำนวนผลงานวิจัยที่นำมาใช้งานและเผยแพร่ - จำนวนโครงการความร่วมมือกับภาครัฐและ เอกชน - จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น - จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับยกระดับมาตรฐาน คุณภาพ - ร้อยละของมูลค่าและปริมาณการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น - มี Web site เกี่ยวกับ e-commerce ของ OTOP และ SMEs

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>3) พัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น OTOP SMEs สู่มาตรฐานสากล</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิจัยผลิตภัณฑ์ OTOP ร่วมกับ SMEs - พัฒนาแพทย์แผนไทย และอาหารไทย (ชาวจังหวัด) สู่นานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ OTOP การแพทย์แผนไทย และอาหารไทย (ชาวจังหวัด) สู่นานาชาติ - โครงการวิจัยการยกมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการ การบริการและการเพิ่มผลผลิตแก่ SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs - ร้อยละของการเพิ่มมูลค่าการส่งออกสินค้า OTOP และ SMEs - สถิติและจำนวนผู้มารับบริการ - ร้อยละของผู้ป่วยพึงพอใจและที่รักษาหาย - ความร่วมมือกับโครงการยาตำราหลวงวัดโพธิ์ - จำนวนโครงการความร่วมมือด้านวิจัยกับชุมชน - จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยกระดับมาตรฐานคุณภาพ - ร้อยละของมูลค่าและปริมาณการจำหน่าย OTOP ที่เพิ่มขึ้น - มี Web site และ e-commerce เผยแพร่ - ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs - ร้อยละของการเพิ่มมูลค่าการส่งออกสินค้า OTOP และ SMEs - สถิติการเข้าเยี่ยมชมศูนย์และ Web site

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>4) ส่งเสริมการวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรทุนและงบประมาณด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรีและนาฏศิลป์ให้นักศึกษา อาจารย์และชุมชน - จัดศูนย์บริการข้อมูลสารสนเทศศิลปวัฒนธรรม ดนตรีและนาฏศิลป์แก่นักท่องเที่ยวและผู้สนใจ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการวิจัยด้านดนตรี นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรม เกาะรัตนโกสินทร์ 5 เรื่องต่อปี จัดทุนให้นักศึกษาปีที่สี่ คนละ 1 เรื่อง - โครงการร่วมมือกับชุมชนวิจัยด้านดนตรี นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์ - โครงการพัฒนาและบริการฐานข้อมูลและสารสนเทศด้านดนตรี นาฏศิลป์ ศิลปวัฒนธรรม เกาะรัตนโกสินทร์ - โครงการประกวดแข่งขันวิจัยด้านศิลปะ วัฒนธรรม ดนตรีและนาฏศิลป์ 	<ul style="list-style-type: none"> - สินค้า OTOP และ SMEs ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศ - จำนวนผลงานที่จดสิทธิบัตร - สถิติและจำนวนนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ - ความพึงพอใจของผู้ที่มาใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมและกิจกรรมนักศึกษา

การพัฒนาความรู้ให้แก่นักศึกษาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ การพัฒนาบุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ และจำเป็นต้องบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน และการทำกิจกรรมของนักศึกษา ดังนั้น จึงกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรฐาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>4.1 การพัฒนาบุคลิกภาพและดูแลนักศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับระบบการแนะแนว การให้คำปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษา ชมรมและชุมนุม - แผนพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำและผู้ตามในสังคมประชาธิปไตย - พัฒนารูปแบบกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพนักศึกษาเป็นสำคัญ - จัดกิจกรรมการพัฒนานักศึกษากับการเรียนรายวิชาจริยธรรมตลอดหลักสูตร 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาบุคลิกภาพวินัยและจริยธรรมของนักศึกษาในการเรียนรู้ - โครงการส่งเสริมกีฬาเด่น – กิจกรรมตั้ง - โครงการรณรงค์รักษาวินัยธรรมสุนันทาวัฒนธรรมไทย - โครงการค่ายพัฒนาจริยธรรม - โครงการลานกีฬาและการออกกำลังกายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย - โครงการแนะแนวอาชีพและลานอาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาและชมรมหรือชุมนุม - ความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม - ร้อยละของนักศึกษาที่ติดสิ่งเสพติด มีพฤติกรรมเสี่ยง และมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมลดลง - จำนวนคู่มือแนะแนวให้คำแนะนำปรึกษาของอาจารย์ - ร้อยละของนักศึกษาร่วมกิจกรรมและผ่านการทำกิจกรรม - ร้อยละของการเล่นกีฬาของนักศึกษา - จำนวนเหรียญและรางวัลที่ได้รับ
<p>4.2 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการจัดระบบดูแลนักศึกษา <p>สถานสายใยศิษย์-ครู</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมกิจกรรมค่ายพัฒนา ดนตรี กีฬานันทนาการ ทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของการที่นักศึกษาทำผิดระเบียบและวินัยลดลง - นักศึกษาร้อยละ 100 ปลอดสารเสพติด

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมและศาสนา</p> <p>4.3 ส่งเสริมสนับสนุนการกีฬาและการออกกำลังกาย</p> <p>- ปรับสถานที่ออกกำลังกายให้เพียงพอและมีคุณภาพ</p> <p>- ปรับระบบการดูแล เอาใจใส่และให้การฝึกอบรมด้านการเล่นกีฬาและกรีฑา</p> <p>- สร้างระบบจูงใจ ให้ทุนและส่งเสริมคนดี มีพรสวรรค์ทางกีฬาเข้ามาสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>- จัดระบบประกันสุขภาพและประกันชีวิตให้นักศึกษา</p> <p>- ส่งเสริมสุขภาพและสนับสนุนการออกกำลังกายทั้งมหาวิทยาลัย</p> <p>- ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นลานกีฬา และลานออกกำลังกายของชุมชน</p>	<p>- โครงการกองทุนสนับสนุนการกีฬา</p> <p>- โครงการแข่งขันกีฬาระหว่างคณะและมหาวิทยาลัย และศูนย์ สำนักต่าง ๆ</p> <p>- โครงการประกวดผู้มีสุขภาพดี</p>	<p>- จำนวนผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนดี</p> <p>- จำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนวิชาจริยธรรม</p> <p>- ความพึงพอใจเกี่ยวกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>- จำนวนของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>- ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมและผ่านการทำกิจกรรม</p> <p>- ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกเป็นนักกีฬาและนักกรีฑาของคณะและมหาวิทยาลัย</p> <p>- จำนวนเงินและกองทุนส่งเสริมการกีฬา</p> <p>- ร้อยละของนักศึกษาผ่านกิจกรรมด้านจริยธรรมและบำเพ็ญประโยชน์</p> <p>- จำนวนผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนดีและคนเก่ง</p> <p>- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลผู้มีสุขภาพดี</p>

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกมาตรฐานการบริหารจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของชุมชน

การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา การศึกษาเสรี ที่ไร้พรมแดนเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยต่างประเทศขยายฐานเข้ามาในประเทศไทย ทั้งการตั้งเป็นสถาบันและการสอนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการ แผนงานและโครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>5.1 ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์พระราชบัญญัติและวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้านวิชาการและการจัดหาทุนการศึกษาสำหรับผู้ยากไร้ที่เรียนดี - ปรับระบบสนับสนุนด้าน infrastructure ให้คณะ สาขาวิชา และโรงเรียนสาธิต ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล - สร้างความมั่นใจและจูงใจให้ผู้ปกครองในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยและโรงเรียนสาธิต - จัดเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการรับเข้าศึกษาแบบ admission และ entrance - โครงการเพชรสุรินทร์ - โครงการปรับปรุงห้องเรียนให้ทันสมัยและประหยัดพลังงาน - โครงการจัดหาศูนย์จัดการศึกษา อนุบาลและขยายการศึกษาระดับช่วงชั้น ป.1 – ป.6 - โครงการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์จากการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนผู้ประกอบการและศิษย์เก่าสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย - จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ประกอบการที่มาจากชุมชนหรือท้องถิ่น - ร้อยละของสาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น - ร้อยละของการร้องเรียนที่ลดลง - จำนวนสื่อและจำนวนครั้งของการประชาสัมพันธ์ - ร้อยละของจำนวนนักศึกษาที่ขอเทียบโอนและสำเร็จการศึกษา
<p>5.2 ส่งเสริมและสร้างค่านิยมการศึกษาวชิราวุธ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างเส้นทางสู่วิชาชีพ/ประกันการมีงานทำให้ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการบริษัทจำลองและการสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของนักศึกษาที่มีงานทำหลังจากการศึกษาสำเร็จการศึกษา 6 เดือน

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<ul style="list-style-type: none"> - แผนแนวการศึกษาเพื่อสร้างวิชาชีพอิสระ - องค์กร - องค์กรวิชาชีพให้มีทัศนคติที่ดีต่อ - นำภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การพัฒนาการอาชีพ - สร้างทักษะอาชีพแก่ผู้ประกอบการ และ SMEs - พัฒนาแรงงาน อาชีพ และจัดอาชีพเสริมแก้ ปัญหาสังคม ความยากจน คนตกงาน และ คนพิการ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการความร่วมมือกับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด - โครงการลานอาชีพชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนบัณฑิตประกอบอาชีพอิสระ - จำนวนหลักสูตรอิสระยื่นกับความต้องการ ท้องถิ่น - ร้อยละของผู้ที่เข้าร่วมโครงการสานอาชีพแล้วมี งานทำ - จำนวนเครือข่ายกับ SMEs ที่เป็นภาครัฐและ ชุมชน - หลักสูตรอาหารชาววัง แพทย์แผนไทย การท่องเที่ยว ภาษาและวัฒนธรรม ออกแบบ ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น - จำนวนหลักสูตรและจำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรม - จำนวนหลักสูตรที่นำภูมิปัญญาไทยสู่สากล - ร้อยละของรายได้ของประชากรในชุมชนที่ เพิ่มขึ้น - ร้อยละของผู้ประกอบการที่ร่วมจัดการศึกษา - ความพึงพอใจของผู้รับการฝึกอบรม - จำนวนหลักสูตรเพิ่มในสาขาศิลปะการแสดง วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยที่เพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>5.3 ขยายสาขาวิชาให้สนองตอบตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดศึกษาระบบสหกิจศึกษา (co-op.ed.) - จัดหาและตั้งวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย <p>5.4 ยกกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดโอกาสทางการศึกษาและวิธีการคัดเลือก - จัดทำโครงการผลิตบัณฑิตศึกษาพันธมิตร <p>ร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทุนการศึกษาฟรี “1 โครงการ 1 ทุนการศึกษา” และเพิ่มกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา - สร้างพันธมิตรเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและชุมชน - พัฒนาและปรับปรุงวิธีการสอนและการเรียนรู้ - ผลิตกำลังคนในสาขาที่พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ - ทดสอบสมรรถภาพวิชาชีพพร้อมกับสมาคมวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการปฏิรูปและพัฒนาหลักสูตรระดับปริญญาตรีสู่ระบบสหกิจศึกษา นานาชาติ และบัณฑิตศึกษา - โครงการจัดตั้งวิทยาเขตพื้นที่ไม่น้อยกว่า 500 ไร่ เน้นด้านอุตสาหกรรมบริการสุขภาพและการแพทย์แผนไทย - โครงการกองทุนกู้ยืมการศึกษา - โครงการคลินิกวิจัยเพื่อปฏิรูปวิธีสอนและการเรียนรู้สู่ knowledge-based society - โครงการพัฒนาสู่วิชาชีพพร้อมกับสมาคมวิชาชีพ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีพื้นที่วิทยาเขตเพิ่มไม่น้อยกว่า 500 ไร่ - จำนวนนักศึกษา 5,000 คน ณ วิทยาเขตใหม่ - ปีการศึกษา 2549 มีนักศึกษาที่รับตรง ร้อยละ 100 - อัตราส่วนจำนวนรับต่อจำนวนผู้สมัคร 1 : 10 - จำนวนโครงการที่ร่วมมือกับพันธมิตร/ผู้ประกอบการ - จำนวนสาขาวิชา multi-media, animation, performance arts and drama - จำนวนกิจกรรมด้านวิชาชีพที่ได้รับความร่วมมือจากชุมชนและผู้ประกอบการ - จำนวนโครงการความร่วมมือในการจัดการศึกษาและวิจัย - จำนวนหลักสูตรและสาขาวิชาใหม่ที่ตรงกับความต้องการของตลาด - ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำและตำแหน่งเงินเดือน - ร้อยละของสถานประกอบการที่ให้ความร่วมมือเพิ่มเติม

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- ส่งเสริมให้ทุกคณะพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เป็นจุดเด่นมหาวิทยาลัย (1 หน่วย 1 นวัตกรรม)</p> <p>- วิจัยพัฒนาการจัดการศึกษา/รูปแบบการเรียนรู้</p> <p>5.5 พัฒนานวัตกรรมและ ICT เพื่อการเรียนรู้</p> <p>- พัฒนาสื่อการเรียนรู้ด้วยระบบ ERP และ E-learning</p> <p>- พัฒนาห้องสมุดให้เป็น e-library and livinglibrary</p> <p>- ส่งเสริมการใช้ uninet, internet, intranet network</p> <p>- ส่งเสริมการเรียนรู้หลักสูตรทางไกล/on-line learning</p> <p>5.6 เพิ่มมาตรฐานการศึกษาและความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ</p> <p>- เร่งรัดพัฒนาและยกคุณภาพมาตรฐานอาจารย์</p>	<p>- โครงการ Distance and on-line learning and e-library</p> <p>- โครงการ ERP</p> <p>- โครงการการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกคุณภาพมาตรฐานคณาจารย์สู่ความเป็นนานาชาติ</p>	<p>- จำนวนผลงานที่ได้รับรางวัลหรือลิขสิทธิ์</p> <p>- บัณฑิตที่ได้รับใบรับรองในวิชาชีพ</p> <p>- จำนวนผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับประเทศและนานาชาติ</p> <p>- จำนวนบทเรียนคอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนรู้ผ่านระบบ on-line</p> <p>- อัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อจุด internet 7 : 1 เครื่อง</p> <p>- ความเร็วในการเข้าถึงเครือข่าย internet</p> <p>- จำนวนฐานข้อมูลวิชาการ การเรียนรู้และการวิจัย</p> <p>- แผนพัฒนาและแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้น</p> <p>- แผนงานและงบประมาณพัฒนาบุคลากร</p> <p>- ร้อยละของผู้ใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>5.7 พัฒนามาตรฐานการเรียนการสอนให้ทัดเทียมกับนานาชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดหลักสูตรสอน 2 ภาษา และ 2 ปริญญา - สนับสนุนเรียนร่วมและเปิดหลักสูตรนานาชาติกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการความร่วมมือจัดการศึกษาและฝึกอบรมร่วมกับมหาวิทยาลัยประเทศต่าง ๆ เช่น ของจีน อิสราเอล สิงคโปร์ เกาหลี ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สหรัฐ รัสเซีย แคนาดา เยอรมัน และอังกฤษ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม - จำนวนหลักสูตรและนักศึกษานานาชาติ
<p>5.8 ส่งเสริมความร่วมมือด้านการศึกษาและวิจัยกับมหาวิทยาลัยและองค์กรภายในและต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือกับสภาอุตสาหกรรมหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและส่งเสริมการลงทุนเพื่อจัดการศึกษา (BOI) และการวิจัยพัฒนา - ร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ (UNDP, UNICEF ฯลฯ) ในการให้ความร่วมมือการช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการกับประเทศเพื่อนบ้านและต่างประเทศ - เชื่อมโยงความสัมพันธ์ด้านการศึกษากับประเทศจีนและประเทศญี่ปุ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการร่วมมือด้านการศึกษาและการวิจัยกับองค์กรทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ - โครงการสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือทางการศึกษากับองค์กรระหว่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการและทุนร่วมมือกับต่างประเทศ - จำนวนบุคลากรแลกเปลี่ยน ร่วมมือและได้รับทุน - จำนวนหลักสูตรให้การศึกษาและการฝึกอบรมนานาชาติ - จำนวนโครงการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น - จำนวนเครือข่ายความร่วมมือ - จำนวนอาจารย์ศึกษาต่อต่างประเทศที่ตรงสาขา - จำนวนผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ - จำนวนอาจารย์สอบผ่าน ELTS, TOEFL - จำนวนหลักสูตรนานาชาติที่เปิดสอน

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- เชื่อมโยงกับประเทศสิงคโปร์และประเทศอิสราเอลในการพัฒนาครูและโรงเรียนสาธิต</p> <p>5.9 สร้างความร่วมมือกับต่างประเทศในการผลิตบัณฑิต เพื่อตอบสนองตลาดเฉพาะ (NicheMarket)</p> <p>- เปิดสาขาอุตสาหกรรมบริการ วิทยาศาสตร์ สุขภาพผู้สูงอายุและการแพทย์แผนไทย</p> <p>- แลกเปลี่ยนทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ</p>	<p>- โครงการประชุมทางวิชาการนานาชาติ</p> <p>- โครงการแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศทางด้านดนตรี กีฬา ศิลปวัฒนธรรม นาฏศิลป์ การละคร และแฟชั่นกับนานาชาติ</p>	<p>- ร้อยละของนักศึกษาชาวต่างประเทศในโครงการความร่วมมือ</p> <p>- ร้อยละของอาจารย์ชาวต่างประเทศในแต่ละสาขา</p> <p>- จำนวนผลงานและผลิตภัณฑ์ที่ได้รับรางวัล</p> <p>- จำนวนผลงานที่จดลิขสิทธิ์</p> <p>- จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่ผ่านการศึกษาดูงาน</p> <p>- จำนวนหลักสูตรใหม่ ด้านอุตสาหกรรมบริการ สุขภาพและแพทย์แผนไทย</p> <p>- จำนวนหลักสูตรใหม่สนองตอบความต้องการของสังคม</p> <p>- จำนวนผู้มารับบริการด้านสุขภาพจากแพทย์แผนไทยสุขภาพ</p>
<p>10. แข่งขันทางวิชาการระดับประเทศและนานาชาติ</p> <p>- สนับสนุนการแข่งขันทางวิชาการด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ นาฏศิลป์ การละครและอื่น ๆ</p>		

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- ส่งเสริม สนับสนุนการประกวดแข่งขัน สิ่งประดิษฐ์ และผลิตภัณฑ์ของอาจารย์และนักศึกษา</p> <p>5.11 ส่งเสริมหลักสูตรนานาชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดหลักสูตรสอนสองภาษา - สนับสนุนการเรียนร่วมและเปิดหลักสูตรนานาชาติกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ - จัดหลักสูตรนานาชาติไม่น้อยกว่า 10 สาขา ในปีการศึกษา 2550 <p>5.12 ผลิตสื่อ ตำราเรียนสองภาษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดทำสื่อ แบบเรียนอย่างน้อยสองภาษา - ส่งเสริมการแปลหนังสือและเอกสารทางวิชาการ <p>5.13 ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ประเทศเพื่อนบ้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรและการเรียนการสอนภาควิชาภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการจัดการศึกษา two-degree program กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ - ร้อยละของแผนและโครงการความร่วมมือของคณะ - โครงการแปลงงานวิจัย ตำราและหนังสือภาษาต่างประเทศ - โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการสอนให้กับประเทศเพื่อนบ้าน - โครงการความร่วมมือและแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อพัฒนาด้านวิชาการและงานวิจัยกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนนักศึกษาชาวต่างชาติ - จำนวนโครงการความร่วมมือมหาวิทยาลัย/หน่วยงานต่างประเทศ - จำนวนหนังสือและเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยในแต่ละสาขาที่ได้รับการตีพิมพ์ - จำนวนหนังสือที่มีสัญญาและข้อตกลงกับสำนักพิมพ์และองค์กรระหว่างประเทศ - จำนวนโครงการและผู้เข้าร่วมโครงการ

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- หลักสูตรฝึกอบรมให้ความรู้ ทักษะ และ วิชาชีพระยะสั้น</p> <p>5.14 ส่งเสริมความเป็นเลิศและพัฒนาอัจฉริยภาพ</p> <p>- ส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ ภาษา นิเทศศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ</p> <p>- โครงการพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษ ด้านวิทยาศาสตร์</p> <p>5.15 พัฒนาการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>- ยกกระดับและมาตรฐานสาขาวิชาทางด้าน วิทยาศาสตร์</p> <p>- ส่งเสริมสนับสนุนและให้ทุนการศึกษาและ วิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>- เพิ่มการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ</p> <p>- จัดแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณิตศาสตร์</p>	<p>- โครงการส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีพรสวรรค์ และชาญฉลาดหรือ gifted and genius student</p> <p>- โครงการพัฒนาและฝึกอบรมการวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>- โครงการส่งเสริมและสนับสนุนคน วิทย์-คณิตฯ</p>	<p>- จำนวนรางวัลและผลงานที่อาจารย์และนักศึกษา ได้รับ</p> <p>- ร้อยละของการเพิ่มสาขาจำนวนผู้เข้าศึกษาตาม สาขาที่เพิ่มขึ้น</p> <p>- ร้อยละของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น</p> <p>- ร้อยละของจำนวนครั้งที่มหาวิทยาลัยทำการ ประชาสัมพันธ์เพิ่มขึ้น</p>

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เร่งรัดการบริการวิชาการที่มีคุณภาพสู่ความเป็นอิสระและเป็นนานาชาติ

การบริการวิชาการที่มีคุณภาพโดยถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีให้ตรงกับความต้องการแก่ชุมชน จึงกำหนดยุทธศาสตร์ มาตรการและโครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>6.1 ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีสู่ชุมชน</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างแรงจูงใจการประดิษฐ์และสร้างนวัตกรรม - จัดสรรทุนงบประมาณด้านสิ่งประดิษฐ์และงานสร้างสรรค์ให้อาจารย์และนักศึกษา - จัดประกวดแข่งขันและให้รางวัลสิ่งประดิษฐ์แก่ชุมชน SMEs และสถาบันการศึกษา - จัดลานให้คำปรึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสู่โรงเรียน วัดและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการลานเทคโนโลยีและวิชาชีพเพื่อชุมชนวัดราชาธิวาส 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการเครือข่ายความร่วมมือ - จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น - จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้รับยกระดับมาตรฐานคุณภาพ
<p>6.2 พัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น OTOP SMEs สู่สากล</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ OTOP - พัฒนาและเปิดสอนนานาชาติในหลักสูตรการแพทย์แผนไทย และอาหารไทย (ชาวจีน) - พัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ของ OTOP และ SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาและยกมาตรฐาน OTOP และ SMEs - โครงการจัดตั้งวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยและทางเลือก - ศูนย์บริการสุขภาพและคลินิกแพทย์แผนไทย 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของมูลค่าและปริมาณการจำหน่าย OTOP ที่เพิ่มขึ้น - จำนวน Web site และ e-commerce, OTOP และ SMEs

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- ร่วมมือการยกมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการและการเพิ่มผลผลิตแก่ SMEs</p> <p>6.3 พัฒนาอาชีพและยกระดับมาตรฐานชีวิตและความเป็นอยู่ให้แก่ชุมชน</p> <p>- ทุกคนและสำนัก พัฒนาและให้การฝึกอบรมอาชีพและจัดหลักสูตรระยะสั้นแก่ชุมชน</p> <p>- ร่วมมือกับชุมชน ทรนรงค์และปรับปรุงสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่</p>	<p>- ศูนย์ฝึกอบรมแพทย์แผนไทยและแพทย์แผนตะวันออก</p> <p>- ศูนย์บริการอาหารและขนมไทยชาวจังหวัด</p> <p>- โครงการอบรมวิชาชีพหลักสูตรระยะสั้น</p> <p>- โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมชุมชน</p>	<p>- ความพึงพอใจของผู้ประกอบการ OTOP และ SMEs</p> <p>- ร้อยละมูลค่าการส่งออกสินค้า OTOP และ SMEs ที่เพิ่มขึ้น</p> <p>- ความพอใจในการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน</p> <p>- ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมของชุมชน</p> <p>- สถิติและจำนวนของผู้มารับบริการซ้ำ</p> <p>- สถิติและจำนวนประชากรที่มีรายได้เพิ่ม</p> <p>- ร้อยละของการมีอาชีพเพิ่มขึ้นในชุมชน</p> <p>- ร้อยละของรายได้ที่เพิ่มขึ้นในชุมชน</p> <p>- สถิติและจำนวนของผู้เข้าร่วมโครงการทรนรงค์เพื่อสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น</p> <p>- ระดับความพึงพอใจของชุมชนต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>- จำนวนแผนงานและโครงการความร่วมมือที่ประสบผลสำเร็จ</p>

ยุทธศาสตร์ที่ 7 เร่งรัดศูนย์ข้อมูลและสารสนเทศศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์

UNESCO ได้กำหนดหน้าที่และพันธกิจของอุดมศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำนุบำรุง รักษา จรรโลงศิลปะและวัฒนธรรมให้สอดคล้องอยู่ในภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย กิจกรรมนักศึกษา และการให้บริการทางวิชาการ แต่เรายังมีปัญหาการบูรณาการ ยังขาดการเผยแพร่ พัฒนา และยกมาตรฐานภูมิปัญญา ศิลปะและวัฒนธรรมไทยสู่สากล จึงมียุทธศาสตร์และมาตรการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>7.1 ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับชุมชนและท้องถิ่น - จัดสรรทุนและงบประมาณด้านวิจัยและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม ดนตรี และนาฏศิลป์ให้แก่อาจารย์ นักศึกษา และชุมชน - ประกวดแข่งขันและให้รางวัลวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี และนาฏศิลป์ - พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี นาฏศิลป์ 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน - โครงการวิจัยและพัฒนาทางดนตรี ศิลปวัฒนธรรม นาฏศิลป์ การแสดงและการละเล่นไทยเกาะรัตนโกสินทร์ - โครงการแข่งขันดนตรี ศิลปะ นาฏศิลป์การแสดงและการละเล่นของไทย - โครงการพัฒนาฐานข้อมูล Web site เกี่ยวกับดนตรี ศิลปวัฒนธรรม นาฏศิลป์ เกาะรัตนโกสินทร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการความร่วมมือกับชุมชน - จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมด้านศิลปวัฒนธรรมไทย - จำนวนผลิตภัณฑ์ที่ได้ยกระดับมาตรฐานคุณภาพ - ร้อยละของมูลค่าและปริมาณการจำหน่าย OTOP ที่เพิ่มขึ้น - มี Web site และ e-commerce ของ OTOP และ SMEs - จำนวนงานวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี และนาฏศิลป์ที่ได้รับรางวัลจากการประกวด

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>7.2 ส่งเสริม/เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทยสู่สากล</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางด้านศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ - แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทยกับนานาชาติ - เผยแพร่และกระจายฐานข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรม ดนตรี และนาฏศิลป์ สู่สากล - เป็นแหล่งบริการข้อมูลสารสนเทศศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์ - เผยแพร่และยกระดับแหล่งศิลปวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการเครือข่ายความร่วมมือ - โครงการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ดนตรีศิลปวัฒนธรรม นาฏศิลป์ เกาะรัตนโกสินทร์ - โครงการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนทางด้านดนตรีศิลปวัฒนธรรมและนาฏศิลป์กับต่างประเทศ - โครงการท่องเที่ยวแหล่งศิลปวัฒนธรรมในเกาะรัตนโกสินทร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการเครือข่ายความร่วมมือ - จำนวนหลักสูตรอบรมภูมิปัญญาไทยด้านศิลปะและวัฒนธรรม ดนตรี นาฏศิลป์และการแสดง - จำนวน Web site เกี่ยวกับข้อมูลศิลปวัฒนธรรมเกาะรัตนโกสินทร์ - ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการข้อมูลสารสนเทศ - ร้อยละของรายได้ที่ชุมชนได้รับเพิ่มขึ้น - อัตราการเพิ่มของนักท่องเที่ยวในเกาะรัตนโกสินทร์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ยกมาตรฐานการระดมทุนและรายได้จากทรัพย์สินสู่การเป็นมหาวิทยาลัยบ่มเพาะวิสาหกิจ (SUBIC)

มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นที่จะต้องหารายได้จากทรัพย์สินต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อระดมทุนและงบประมาณสำหรับการพัฒนามหาวิทยาลัย จึงกำหนดยุทธศาสตร์และมาตรการในการบริหารจัดการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>8.1 การระดมทุนจากการบริการทางวิชาการและวิจัย มีมาตรการและแผน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาและเร่งระดมการให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นแก่ชุมชนและท้องถิ่น 1 โปรแกรม 1 หลักสูตร - ศูนย์บริการตรวจวิเคราะห์ทางเคมีและชีวภาพแก่ชุมชนและท้องถิ่น - ศูนย์ผลิตและจำหน่ายสมุนไพรและผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพของเครือข่ายนักศึกษาอาจารย์ - ตั้งศูนย์พัฒนา บริการและฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการคุณภาพ การจัดการสมัยใหม่ การพัฒนาวิชาชีพครู SMEs - ศูนย์วิจัยและพัฒนาการบริหารจัดการและผลิตภัณฑ์ร่วมกับภาครัฐ เอกชน SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ) - โครงการสนับสนุนาดิจิตอลสตูดิโอและมัลติมีเดีย (สนับสนุนาไฟโต้และนิเทศศาสตร์) - โครงการจัดหารายได้ศูนย์การศึกษาดรุณพิทยา - โครงการบริการวิชาการและวิจัยเพื่อสังคม (คณะและสาขาวิชา) - โครงการจัดจรรยาจรภายในมหาวิทยาลัย - โครงการสนับสนุนาบูคส์โตร์และสื่อสิ่งพิมพ์ - โครงการวิทยาศาสตร์เพื่อการวิจัยและพัฒนาคุณภาพชุมชน - โครงการพัฒนา OTOP และผู้ประกอบการ SMEs 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม - มีระบบการตรวจสอบภายในที่โปร่งใส - นักศึกษาร้อยละ 100 ได้ฝึกและปฏิบัติงาน - จำนวนหลักสูตรและโครงการฝึกอบรมระยะสั้น - ร้อยละของการขยายและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและลูกค้า - มีนโยบายการผลิตเอกสารและตำราของมหาวิทยาลัย - จำนวนงานวิจัยที่นำไปใช้ - จำนวนผู้บริหารและผู้ประกอบการ SMEs ผ่านการฝึกอบรม - รายการอาหารและขนมชาวงวัง - ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้รับการรักษาแล้วอาการทุเลา ความพึงพอใจของลูกค้าที่มารับบริการ

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการร่วมมือการวิจัยและพัฒนากับภาครัฐและเอกชน - พลิกฟื้นศิลปะการแสดง ละครการเล่น - ศูนย์พัฒนาความรู้ ทักษะและทดสอบภาษาอังกฤษให้แก่ครูและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการศูนย์บริการอาหาร เครื่องดื่ม และขนมชาววัง (ม.ล.เนือง นิลรัตน์) - โครงการคลินิกบริการสุขภาพ สปาและแพทย์แผนไทยแก้วเจ้าจอม - โครงการศูนย์ฝึกวิชาชีพแก้วเจ้าจอม - โครงการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและการเรียนรู้ - โครงการพัฒนาและยกมาตรฐานสถาบันการศึกษา - โครงการสุนทรียศาสตร์ชาววังเพื่อชุมชน (ประกอบด้วยดนตรีไทย นาฏศิลป์ ศิลปการแสดง และนิเทศศิลป์) - โครงการศูนย์ภาษาศาสตร์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (จีน ไทย อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น รัสเซีย เกาหลี) - โครงการพัฒนามัคคุเทศก์และการท่องเที่ยว - ศูนย์พัฒนาคุณภาพและการจัดการคุณภาพสวนสุนันทา (Suansunandha Quality Management Centre) 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนผู้มารับบริการและยอดจำหน่าย - จำนวนนักท่องเที่ยวมาใช้บริการ - ห้องพักร้อยละ 90 มีผู้เช่า - บริการห้องประชุมและการจัดเลี้ยง - จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาเป็นต้นแบบ - จำนวนครูต้นแบบและเพิ่มตำแหน่งทางวิชาการ - ผล NT ของนักเรียนในโรงเรียนดีขึ้น - ราคาแข่งขันกับโรงพิมพ์ภาคเอกชนได้ - ปริมาณเอกสาร ตำรา และสิ่งพิมพ์รับพิมพ์ - จำนวนเครือข่ายและสถาบันความร่วมมือต่างประเทศ - ความพึงพอใจของผู้รับบริการและการเลือกซื้อซ้ำ

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>8.2 การระดมทุนจากการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย มีมาตรการและแผนงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง (continuing education) สำหรับชุมชนและธุรกิจขนาดย่อม - ศูนย์บริการคลินิกสุขภาพแพทย์แผนไทย - ศูนย์แสดงและบริการศิลปวัฒนธรรมไทยให้นักท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้ชุมชน - ศูนย์ฝึกอบรมมัคคุเทศก์ท่องเที่ยวและบริการการศึกษาวัฒนธรรมและฝึกอบรมต่างประเทศฯ - ปรับปรุงการจัดการ การผลิตและตลาดด้านสิ่งพิมพ์ ศูนย์หนังสือ ระบบมัลติมีเดีย สื่อ และสิ่งพิมพ์ระบบดิจิทัล - ปรับปรุงประสิทธิภาพการตลาด การบริการและบริหารจัดการศูนย์โรงแรมแก้วเจ้าจอม - ปรับปรุงระบบการจัดการ การผลิตและบริการอาหาร ขนมอบและเครื่องดื่มที่เน้นสุขภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> - ศูนย์พุทธจิตวิทยาและการให้คำปรึกษา (Buddhist Psychologist and Therapy) - โครงการวิสาหกิจมหาวิทยาลัย (SUBI : Suansunandha University Business Incubator) 	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนโครงการ - รูปแบบวิสาหกิจมหาวิทยาลัย - จำนวนสาขาวิชาที่เข้าร่วมโครงการ - จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ - ผู้รับบริการและลูกค้าที่เพิ่มขึ้น - ร้อยละของกำไรและรายได้ที่เพิ่มขึ้น - จำนวนนักศึกษาที่ได้ประกอบอาชีพอิสระและเป็นผู้ประกอบการ - ความพึงพอใจของลูกค้า - จำนวนผลผลิตและผลงานที่ได้รับการจดสิทธิบัตร

ยุทธศาสตร์และมาตรการ	โครงการ	ดัชนีวัดคุณภาพผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI
<p>- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและบริการขนมไทย ขนมอบ ดอกไม้ประดิษฐ์ เครื่องดื่มสุขภาพและ อาหารไทย</p>		

ภาคผนวก จ

สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อเครื่องมือ : แบบสอบถาม เรื่อง อิทธิพลของลักษณะงานขององค์การนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. การประเมิน : ตรวจสอบว่าคำถามในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นครอบคลุมตัวแปรในการวิจัยที่เขียนไว้ในปัญหา วัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ถ้าสอดคล้องต้องกันก็แสดงว่าเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

3. วิธีการประเมิน : การหาค่าดัชนีความพึงระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร ประเด็นและมิติของตัวแปรการวิจัย (Index of item concurrence: ICC) ดังนี้

คะแนน +1 หมายถึง คำถามข้อนั้นตรงและสอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจหรือไม่สามารถตัดสินใจได้

-1 หมายถึง คำถามข้อนั้นไม่ตรงและไม่สอดคล้องกับตัวแปรที่ศึกษา

เสร็จแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย IOC ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5มาใช้กำหนดเป็นข้อคำถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นลักษณะขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โครงสร้างองค์การ 1. การจัดรูปแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสนับสุนนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการวางแผนและการปฏิบัติงานตามแผนและการประเมินผลงาน	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
2. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
3. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านเกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
4. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
5. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ในการควบคุมและกำกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
6. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	5			1.0	✓		
7. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งขอความร่วมมือในการทำงานจากหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ได้อย่างเต็มที่	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
8. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและมีการทำงานที่ประสานกันได้ดีด้วยดี	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่นๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร 9. ภายในมหาวิทยาลัยมีระบบการเผยแพร่ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และทั่วถึงสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
10. ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถได้รับข้อมูล/สารสนเทศที่ทันสมัยเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่านในปัจจุบัน	5			1.0	✓		
11. ท่านสามารถสืบค้นและใช้ข้อมูล/สารสนเทศได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ไม่ว่าท่านจะอยู่ในส่วนใดก็ตามภายในมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถตอบสนองและให้บริการกับนักศึกษาหรือผู้ที่มาติดต่อเพื่อรับบริการในขอบเขตของการให้บริการของท่านได้อย่างพอเพียง	5			1.0	✓		
13. มหาวิทยาลัยได้มีการวางกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับสภาพการใช้งาน และสามารถนำกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทุกหน่วยงาน	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
14 .มหาวิทยาลัยมีระบบเชื่อมโยงและส่งทอดสารสนเทศจากระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปยังระดับปฏิบัติการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	5			1.0	✓		
15 .ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยโดยให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	5			1.0	✓		
16. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ท่านสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
17.มหาวิทยาลัยได้มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ และเครื่องใช้ต่างๆในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานของท่าน	5			1.0	✓		
18. ภายในมหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
19. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนต่อกิจกรรมงานที่ท่านรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่นๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 3 แบบสอบถาม ความคิดเห็นนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา การกำหนดเป้าหมายขององค์กร 1. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	5			1.0	✓		
2. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน	5			1.0	✓		
3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัยและเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
4. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้เป็นรูปธรรม	5			1.0	✓		
5. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโดยรวมมหาวิทยาลัย	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
6. เป้าหมายของมหาวิทยาลัย เป็นเป้าหมายที่มีความยาก แก่การปฏิบัติ แต่ท่าน สามารถปฏิบัติงานให้สามารถ บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้	5			1.0	✓		
7.เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ ท่านได้รับมอบหมายเป็น เป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ ในการดำเนินการให้สำเร็จ ลุล่วง	5			1.0	✓		
8.มหาวิทยาลัยมีความสามารถ ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
9. มหาวิทยาลัยมีการป้อน ข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้ ทราบถึงการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของท่าน	5			1.0	✓		
การจัดหาและการใช้ ทรัพยากรขององค์กร 10.ระบบการจัดสรรทรัพยากร ของมหาวิทยาลัยมีความ สอดคล้องและสนับสนุนการ วางแผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
11.ทีมผู้บริหารระดับสูงของ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญ และร่วมกัน ปรึกษาหารือและตกลง ร่วมกันในการจัดสรร ทรัพยากรของหน่วยงาน ต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้ เป็นไปอย่างมีความเสมอภาค เหมาะสม	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
12.มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมทำให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินและประสานงานได้เป็นอย่างดี	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
13. การจัดสรรทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเท่าเทียมกัน ในทุกหน่วยงาน ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
14. มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ท่านสามารถทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	5			1.0	✓		
15. ในหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
16. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
กระบวนการติดต่อสื่อสาร 17. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงโดยบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
18. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยรับทราบได้อย่างทั่วถึง	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
19.มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	5			1.0	✓		
20. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน	5			1.0	✓		
21. มหาวิทยาลัยมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลอย่างชัดเจน ทำให้ท่านได้เข้าถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุภาพอนาคตที่ต้องการของมหาวิทยาลัยไปให้ถึงในทิศทางเดียวกัน	5			1.0	✓		
22. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี ท่านสามารถได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทันต่อเวลา	5			1.0	✓		
23. มหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้รับทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
24. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก	5			1.0	✓		
25. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างท่านกับผู้บริหารทำให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหารได้โดยตรง	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
ภาวะผู้นำองค์การ 26. ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
27. ผู้บริหารได้ชี้แจงอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารคาดหวังสิ่งใดจากการปฏิบัติงานของท่าน	5			1.0	✓		
28. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อ/อธิบายให้ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน	5			1.0	✓		
29. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารมีลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องสำหรับการดำเนินงานในทุกๆระดับของมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
30. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานขอความร่วมมือจากท่าน/ฝ่ายงานต่างๆ ได้	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
31. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานและงานนั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมายผู้บริหารมักแสดงความชมเชยท่านต่อสาธารณะหรืออาจจะให้รางวัลหรือเลื่อนตำแหน่งงานให้กับท่านในระดับที่สูงขึ้น	5			1.0	✓		
32. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้ท่านแสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา	5			1.0	✓		
33. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้บรรลุผลสำเร็จ	5			1.0	✓		
34. ผู้บริหารมีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคคลากรทุกคนในหน่วยงานหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย	4		1	.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
35. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา บรรยากาศในองค์กร							
1. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา	5			1.0	✓		
2. บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	5			1.0	✓		
3.บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	5			1.0	✓		
4.บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กรเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง	5			1.0	✓		
5.บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน	5			1.0	✓		
6. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัลแก่ท่าน เมื่อท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	5			1.0	✓		
7. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
8. บรรยากาศองค์การส่งเสริมให้ ท่านมีขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	5			1.0	✓		
9. บรรยากาศองค์การสนับสนุน ให้ท่านเกิดความพึงพอใจใน การ ทำงาน ภาย ใต้ สภาพแวดล้อมขององค์การ	5			1.0	✓		
วัฒนธรรมองค์การ 10. ภายในมหาวิทยาลัยมีการ บริหารงานที่มีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานต่างๆใน มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัว ได้อย่างรวดเร็ว ต่อ สภาพแวดล้อมภายนอกที่มี การเปลี่ยนแปลง	5			1.0	✓		
11. มหาวิทยาลัยของท่านมี การพัฒนาอยู่เสมอในการนำ แนวความคิดใหม่ ๆ มาใช้ สำหรับการพัฒนาการ ดำเนินงาน	5			1.0	✓		
12.มหาวิทยาลัยมีการแก้ไข ระเบียบต่างๆ เพื่อลดขั้นตอน การปฏิบัติงานให้เหลือน้อย ที่สุดเพื่อที่จะได้ให้บริการกับผู้ มาขอรับบริการในหน่วยงาน ต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว	5			1.0	✓		
13.มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ เกิดการทำงานที่ประสานงาน กันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
14. มหาวิทยาลัยมีการ มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ ท่านในการปฏิบัติงาน ท่าน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วย ตนเองได้	5			1.0	✓		
15. มหาวิทยาลัยของท่านให้ ความสำคัญแก่ท่านเกี่ยวกับ การเข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนการปฏิบัติงานที่ เกี่ยวข้องกับท่านโดยตรง	5			1.0	✓		
16. มหาวิทยาลัยมีการ กระตุ้นให้ท่านประพฤติปฏิบัติ ตนตาม ค่านิยมร่วม วัตถุประสงค์หลัก และ วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่าง ชัดเจน	5			1.0	✓		
17. ท่านมีความเข้าใจเป็น อย่างดีกับเป้าประสงค์ที่ มหาวิทยาลัยต้องการให้ บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว	4	1		.8	✓		
18. มหาวิทยาลัยได้มีการ กำหนดวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายการดำเนินงาน และ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัด แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา							
แรงจูงใจในการทำงาน							
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนใน การพัฒนาความรู้และทักษะ ให้แก่ท่านอย่างจริงจัง	5			1.0	✓		
2. ท่านรู้สึกว่าคุณค่า และ มีความ สำคัญ ต่อ มหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
3. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน และพัฒนามหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
4. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมาย ความรับผิดชอบในงาน เพิ่มขึ้น	5			1.0	✓		
5. มหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ ท่านมีอิสระภาพอย่างมากใน การปฏิบัติงาน	5			1.0	✓		
6. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ ท่านมีโอกาสก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน และ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	5			1.0	✓		
7. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ เป็นงานที่ท้าทาย ทำให้ท่าน รู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน	5			1.0	✓		
8. ท่านได้รับการยอมรับการ ยกย่องจากผู้ร่วมงาน เมื่อ ท่านสามารถดำเนินงานได้ บรรลุผลสำเร็จ	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
9. มหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงให้ท่านทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่ท่านจะได้รับจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	5			1.0	✓		
10.การทำงานในมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีชื่อเสียงและสถานภาพที่ดีทางสังคม	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัด ความพึงพอใจในงานที่ส่งผล ต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา							
ความพึงพอใจในงาน							
1. ท่านมีความพึงพอใจกับ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้	5			1.0	✓		
2.ท่านมีความรู้สึกผูกพันและ เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	5			1.0	✓		
3.งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ มี ความมั่นคง	5			1.0	✓		
4.รายได้และสวัสดิการที่ได้รับ จากการดำเนินงานในมหาวิทยาลัย เหมาะสมกับงานที่ท่าน รับผิดชอบอยู่	5			1.0	✓		
5.ท่านสามารถทำงานกับเพื่อน ร่วมงานด้วยความราบรื่นและมี ความสุข	5			1.0	✓		
6.ท่านได้รับการยอมรับและ ความ ยุติธรรม จาก ผู้บังคับบัญชา	5			1.0	✓		
7.ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ใน ปัจจุบัน เป็นงานที่มี ความสำคัญและมีคุณค่า	5			1.0	✓		
8.ผลงานของท่านได้รับการ ยอมรับและการสนับสนุนจาก เพื่อนร่วมงาน	5			1.0	✓		
9.ท่านมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการทำงานของ หน่วยงาน	5			1.0	✓		
10.ท่านมีโอกาสในการทำงาน ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ของตนเอง	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
11. การทำงานในหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ท่านรู้สึกได้ว่าการใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า	5			1.0	✓		
12. ท่านเห็นว่างานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันเป็นการเปิดโอกาสให้ท่านทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ	5			1.0	✓		
13. ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านทำอยู่เพราะทำให้ได้ติดต่อพบปะกับผู้อื่นเสมอ	5			1.0	✓		
14. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญหลายๆ ด้าน มีคนน้อยคนที่สามารถทำงานได้ดีกว่าท่าน	5			1.0	✓		
15. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 7 แบบสอบถามตัวแปร ความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา ความผูกพันต่อองค์กร							
1. ท่านมีความภาคภูมิใจเป็น อย่างยิ่งที่จะบอกให้บุคคลอื่น ทราบว่าท่านทำงานที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	5			1.0	✓		
2. ท่านได้บอกกับเพื่อนของ ท่านเสมอว่า มหาวิทยาลัยนี้ เป็นองค์กรที่ดีมากในการได้ เข้าร่วมทำงานด้วย	5			1.0	✓		
3. ท่านพบว่า คุณค่าในตัว ท่าน และ คุณ ค่า ข อง มหาวิท ยาลั ย มี ค วาม สอดคล้องและเหมือนกันมาก	5			1.0	✓		
4. ท่านมีความหวังใยอย่างยิ่ง ต่อการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยหากมหาวิทยาลัย ไม่สามารถดำเนินงานให้ เป็นไปตามเป้าประสงค์ของ มหาวิทยาลัยได้	5			1.0	✓		
5. ท่านมีความปรารถนาอย่าง แรงกล้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ มหาวิทยาลัยแห่งนี้	5			1.0	✓		
6. ท่านรู้สึกยินดีในการ ปฏิบัติตามที่ได้รับ มอบหมายทุกประการ ทั้งนี้ เพื่อให้ท่านได้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยแห่งนี้	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
7. ท่านมีความจงรักภักดีโดยมีความยึดมั่นและปรารถนาจะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป	5			1.0	✓		
8. ท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน	5			1.0	✓		
9. ท่านรู้สึกว่าการที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับท่านในขณะนี้	5			1.0	✓		
10. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
ตอนที่ 8 แบบสอบถาม ตัวแปรประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา การบรรลุเป้าหมายของ องค์การ ด้านการผลิตบัณฑิต							
1. มหาวิทยาลัยมีการจัด หลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการด้าน อุตสาหกรรมและบริการ	5			1.0	✓		
2. มหาวิทยาลัยมีการจัด หลักสูตรที่เน้นการวิจัยใน ระดับบัณฑิตศึกษา	5			1.0	✓		
3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการ จัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์ หลายๆศาสตร์ โดยใช้ ทรัพยากรร่วมกันนี้ข้าม ภาควิชา ข้ามคณะวิชาโดย ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของสังคม	5			1.0	✓		
4. มหาวิทยาลัยพิจารณาจัด หลักสูตรโดยพิจารณาจาก ความต้องการกำลังคนของ ตลาด	5			1.0	✓		
5.มหาวิทยาลัยจัดการเรียน การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ	5			1.0	✓		
6. มหาวิทยาลัยมีการนำ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้	5			1.0	✓		
7. มหาวิทยาลัยเน้นการจัด ประสบการณ์ตรงโดยขยาย การดำเนินการด้านสหกิจ ศึกษา	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่นๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
8. มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า	5			1.0	✓		
9. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม	5			1.0	✓		
10.มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม	5			1.0	✓		
ด้านการวิจัย				1.0	✓		
11. มหาวิทยาลัยมีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ	5			1.0	✓		
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร	5			1.0	✓		
13. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย	5			1.0	✓		
14. มหาวิทยาลัยมีการสร้างนักวิจัยทุกสาขา ทุกระดับโดยแสวงหาแหล่งทุนและจัดสรรทุนวิจัย	5			1.0	✓		
15. ภายในมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม และ เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างงานวิจัยได้เป็นอย่างดี	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
16. มหาวิทยาลัยมีการปรับหลักเกณฑ์ด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
17. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่องสำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	5			1.0	✓		
18. มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยและการเผยแพร่ผลงานวิจัย	5			1.0	✓		
19. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอนและการวิจัย	5			1.0	✓		
20. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	5			1.0	✓		
21. มหาวิทยาลัยมีการให้ทุนสนับสนุนส่งเสริมให้กับงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาโดยมีการให้จำนวนทุนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม 22. มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ	5			1.0	✓		
23. มหาวิทยาลัยมีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ	5			1.0	✓		
24. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
25. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	5			1.0	✓		
26. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	5			1.0	✓		
27. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค	5			1.0	✓		
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 28. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
29. มหาวิทยาลัยมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรักความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม	5			1.0	✓		

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อความไปใช้		ข้อเสนอแนะอื่น ๆ
	ตรงและสอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
30. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น	5			1.0	✓		
31. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรมและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน	5			1.0	✓		
32. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ	5			1.0	✓		
ด้านการบริหาร 33. มหาวิทยาลัยมีการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณ ให้มีความทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี	5			1.0	✓		
34. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและการวางแผนการบริหารวิชาการงบประมาณ ตลอดจนบุคลากรอย่างเหมาะสม	4	1		.8	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
35. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงาน มหาวิทยาลัย เพื่อรวมงานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการโดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นไปอย่างเหมาะสม	3	2		.6	✓		ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย

ข้อความ	สรุปผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน			ค่าคะแนน IOC	สรุปการนำข้อ ความไปใช้		ข้อเสนอแนะ อื่นๆ
	ตรงและ สอดคล้อง(+1)	ไม่แน่ใจ (0)	ไม่ตรงและไม่ สอดคล้อง (-1)		นำไปใช้	ตัดออก	
36. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดภายในมหาวิทยาลัยและตามศูนย์ให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	2		.6			ปรับข้อความให้เหมาะสม/เข้าใจง่าย
37.มหาวิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	5			1.0			

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับและค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ

โครงสร้างองค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
สร้าง1	29.2500	21.8333	.9148	.8439
สร้าง2	29.1250	27.4455	.5375	.8841
สร้าง3	29.2250	22.1788	.8598	.8502
สร้าง4	29.1500	22.6436	.8470	.8522
สร้าง5	29.2250	22.6404	.8559	.8514
สร้าง6	29.2500	22.0897	.8339	.8530
สร้าง7	28.7000	30.1128	.1028	.9186
สร้าง8	28.8250	28.8660	.2936	.9015

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 8

Alpha = .8869

สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
เทคโนโลยี9	40.5500	68.6641	.9580	.9545
เทคโนโลยี10	40.5500	68.6641	.9580	.9545
เทคโนโลยี11	40.5250	68.7173	.9428	.9549
เทคโนโลยี12	40.6000	68.1436	.9604	.9543
เทคโนโลยี13	40.6000	73.0667	.5247	.9703
เทคโนโลยี14	40.5750	68.3019	.9658	.9542
เทคโนโลยี15	40.7250	73.7429	.5845	.9665
เทคโนโลยี16	40.5750	68.3019	.9658	.9542
เทคโนโลยี17	40.6500	69.2077	.8376	.9584
เทคโนโลยี18	40.5250	77.4353	.5662	.9659
เทคโนโลยี19	40.6250	69.0609	.8359	.9584

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 11

Alpha = .9625

ลักษณะขององค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
สร้าง1	73.9000	181.0154	.9127	.9615
สร้าง2	73.7750	195.4609	.6069	.9654
สร้าง3	73.8750	181.1891	.8949	.9618
สร้าง4	73.8000	182.1641	.8970	.9618
สร้าง5	73.8750	183.1378	.8664	.9622
สร้าง6	73.9000	181.1179	.8649	.9622
สร้าง7	73.3500	206.5923	.0112	.9717
สร้าง8	73.4750	202.4609	.2145	.9691
เทคโนโลยี9	73.8000	182.5231	.9352	.9614
เทคโนโลยี10	73.8000	182.5231	.9352	.9614
เทคโนโลยี11	73.7750	182.8968	.9092	.9617
เทคโนโลยี12	73.8500	181.8744	.9302	.9614
เทคโนโลยี13	73.8500	190.5410	.4932	.9678
เทคโนโลยี14	73.8250	182.0968	.9364	.9613
เทคโนโลยี15	73.9750	191.2045	.5578	.9663
เทคโนโลยี16	73.8250	182.0968	.9364	.9613
เทคโนโลยี17	73.9000	181.0154	.9127	.9615
เทคโนโลยี18	73.7750	195.4609	.6069	.9654
เทคโนโลยี19	73.8750	181.1891	.8949	.9618

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 19

Alpha = .9655

การกำหนดเป้าหมายขององค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
เป้า1	32.6500	36.0282	.7351	.8784
เป้า2	32.7250	35.8968	.7546	.8770
เป้า3	32.7500	35.1154	.7490	.8769
เป้า4	32.2000	43.6000	.1451	.9165
เป้า5	32.3250	41.1994	.4356	.8989
เป้า6	32.6500	36.6436	.7244	.8797
เป้า7	32.9750	34.7429	.7720	.8749
เป้า8	32.8250	34.8147	.8111	.8719
เป้า9	32.9000	32.8615	.7700	.8757

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 9

Alpha = .8960

การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
จัดหา10	22.8000	24.2154	.8129	.8872
จัดหา11	22.7750	24.5891	.7859	.8903
จัดหา12	22.8000	24.2154	.8129	.8872
จัดหา13	23.3750	24.0865	.7711	.8915
จัดหา14	23.2500	25.7821	.6882	.9006
จัดหา15	23.3250	26.2763	.5769	.9120
จัดหา16	23.3750	24.2917	.6699	.9042

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 7

Alpha = .9098

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ติดต่อ17	30.4750	34.4096	.8031	.8754
ติดต่อ18	30.3750	33.7788	.8882	.8667
ติดต่อ19	30.2750	36.7173	.8306	.8737
ติดต่อ20	30.0500	39.2795	.7061	.8844
ติดต่อ21	30.1750	37.0712	.8450	.8732
ติดต่อ22	30.5500	41.3821	.5119	.8975
ติดต่อ23	29.9500	40.4077	.5209	.8977
ติดต่อ24	29.8250	44.2506	.3980	.9033
ติดต่อ25	29.9250	40.9429	.4698	.9016

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 9

Alpha = .8983

ภาวะผู้นำองค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ผู้นำ26	34.7250	36.6147	.6312	.8404
ผู้นำ27	34.8000	35.9077	.7028	.8343
ผู้นำ28	34.8250	34.5071	.7556	.8283
ผู้นำ29	34.2750	43.2301	.1243	.8761
ผู้นำ30	34.4000	41.3231	.3587	.8604
ผู้นำ31	34.7250	36.9224	.6453	.8396
ผู้นำ32	35.4000	36.0923	.6770	.8364
ผู้นำ33	35.4500	37.2282	.5429	.8480
ผู้นำ34	35.5500	33.6897	.6456	.8400
ผู้นำ35	35.2750	37.3840	.5595	.8465

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 10

Alpha = .8591

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
เป้า1	132.3750	530.5994	.6534	.9610
เป้า2	132.4500	528.5103	.7057	.9607
เป้า3	132.4750	524.3583	.7320	.9605
เป้า4	131.9250	556.8917	.1087	.9637
เป้า5	132.0500	544.8692	.4736	.9620
เป้า6	132.3750	532.0865	.6568	.9610
เป้า7	132.7000	519.2410	.8298	.9599
เป้า8	132.5500	520.5103	.8442	.9598
เป้า9	132.6250	510.5481	.8518	.9596
จัดหา10	132.3250	527.3019	.7316	.9606
จัดหา11	132.3000	528.4205	.7196	.9607
จัดหา12	132.3250	527.3019	.7316	.9606
จัดหา13	132.9000	528.7077	.6592	.9610
จัดหา14	132.7750	537.0506	.5517	.9616
จัดหา15	132.8500	537.8744	.4949	.9620
จัดหา16	132.9000	523.8872	.6964	.9608
ติดต่อ17	133.0000	518.0513	.7128	.9607
ติดต่อ18	132.9000	513.7333	.8173	.9599
ติดต่อ19	132.8000	524.2667	.7628	.9604
ติดต่อ20	132.5750	537.2250	.5546	.9616
ติดต่อ21	132.7000	527.9077	.7193	.9606
ติดต่อ22	133.0750	539.3019	.5053	.9619
ติดต่อ23	132.4750	526.6147	.7192	.9606
ติดต่อ24	132.3500	546.6436	.4621	.9620
ติดต่อ25	132.4500	528.4077	.6722	.9609
ผู้นำ26	132.3750	530.5994	.6534	.9610
ผู้นำ27	132.4500	528.5103	.7057	.9607
ผู้นำ28	132.4750	524.3583	.7320	.9605
ผู้นำ29	131.9250	556.8917	.1087	.9637
ผู้นำ30	132.0500	544.8692	.4736	.9620
ผู้นำ31	132.3750	532.0865	.6568	.9610
ผู้นำ32	133.0500	530.6128	.6516	.9610
ผู้นำ33	133.1000	538.5026	.4563	.9622
ผู้นำ34	133.2000	520.5231	.6587	.9611
ผู้นำ35	132.9250	533.7122	.5823	.9614

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 35

Alpha = .9622

บรรยายภาคีห่งค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ภาค1	29.2000	41.0872	.7752	.9060
ภาค2	28.9500	42.1513	.7062	.9106
ภาค3	29.1500	40.5410	.7991	.9042
ภาค4	29.2000	38.5231	.8596	.8993
ภาค5	29.2500	42.4487	.5198	.9258
ภาค6	28.9500	41.0231	.7808	.9056
ภาค7	28.9000	41.7333	.7309	.9089
ภาค8	28.7250	45.2814	.4991	.9227
ภาค9	29.0750	41.9686	.8055	.9051

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 9

Alpha = .9193

วัฒนธรรมองค์การ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
วัฒนธรรม10	28.9250	39.7635	.6290	.9276
วัฒนธรรม11	28.7250	39.4353	.5733	.9323
วัฒนธรรม12	28.6250	42.2404	.5351	.9319
วัฒนธรรม13	29.1000	37.6308	.8261	.9155
วัฒนธรรม14	28.9000	37.2205	.7936	.9174
วัฒนธรรม15	28.8750	38.9327	.7651	.9196
วัฒนธรรม16	28.9750	38.1276	.8658	.9140
วัฒนธรรม17	29.0250	37.5635	.8032	.9168
วัฒนธรรม18	29.0500	35.2795	.8915	.9105

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 9

Alpha = .9291

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ภาค1	61.7250	171.3840	.8110	.9576
ภาค2	61.4750	174.6147	.7025	.9592
ภาค3	61.6750	171.3019	.7928	.9579
ภาค4	61.7250	167.1276	.8526	.9569
ภาค5	61.7750	174.6917	.5512	.9624
ภาค6	61.4750	172.1019	.7823	.9580
ภาค7	61.4250	173.3276	.7439	.9586
ภาค8	61.2500	179.4231	.5641	.9611
ภาค9	61.6000	172.9128	.8526	.9572
วัดน10	61.6000	175.1179	.7070	.9592
วัดน11	61.4000	174.0923	.6633	.9599
วัดน12	61.3000	181.6000	.5582	.9610
วัดน13	61.7750	172.5891	.8107	.9577
วัดน14	61.5750	172.8147	.7397	.9587
วัดน15	61.5500	174.6128	.7838	.9582
วัดน16	61.6500	173.4128	.8555	.9572
วัดน17	61.7000	172.1641	.8018	.9578
วัดน18	61.7250	167.1788	.8890	.9563

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 18

Alpha = .9608

แรงจูงใจในการทำงาน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
แรง1	32.9500	46.2026	.8684	.9167
แรง2	32.9000	47.0154	.8770	.9165
แรง3	32.9000	46.0410	.8392	.9184
แรง4	32.8250	46.8660	.8466	.9180
แรง5	33.0250	46.5891	.7632	.9232
แรง6	32.9750	49.0506	.8455	.9193
แรง7	32.9500	49.3308	.8200	.9205
แรง8	32.7500	49.6795	.8489	.9199
แรง9	32.4500	53.3821	.3788	.9425
แรง10	32.3250	57.1994	.2439	.9428

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 10

Alpha = .9314

ความพึงพอใจในงาน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
พอ1	55.3750	85.5737	.8070	.9152
พอ2	55.3000	85.9590	.8228	.9148
พอ3	55.3750	85.7276	.8439	.9142
พอ4	55.4000	85.0154	.8066	.9151
พอ5	54.8500	100.3359	.0766	.9348
พอ6	54.9750	96.9994	.3255	.9282
พอ7	55.3000	87.2410	.7953	.9159
พอ8	56.0250	89.8199	.5281	.9248
พอ9	55.7250	90.2558	.6043	.9216
พอ10	56.0250	92.1788	.4900	.9251
พอ11	55.6500	89.9256	.6363	.9207
พอ12	55.5500	90.5103	.6749	.9197
พอ13	55.4000	85.2205	.8378	.9142
พอ14	55.2750	94.1532	.5799	.9227
พอ15	55.3750	85.5737	.8070	.9152

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 15

Alpha = .9253

ความผูกพันต่อองค์กร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ผูกพัน1	36.8250	27.8404	.8184	.8218
ผูกพัน2	36.9000	27.8359	.8269	.8211
ผูกพัน3	36.9250	27.0968	.8209	.8203
ผูกพัน4	36.3750	35.4199	.1414	.8772
ผูกพัน5	36.5000	34.8205	.2471	.8678
ผูกพัน6	36.8250	28.5583	.7920	.8254
ผูกพัน7	37.0250	33.7686	.3741	.8597
ผูกพัน8	37.2250	33.6147	.2464	.8746
ผูกพัน9	36.9250	27.1481	.8631	.8166
ผูกพัน10	36.8000	32.8821	.5342	.8497

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 10

Alpha = .8591

ด้านการผลิตบัณฑิต

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ผลิต1	36.6500	66.3872	.8105	.9651
ผลิต2	36.5750	67.2763	.7902	.9658
ผลิต3	36.6500	66.1308	.8748	.9628
ผลิต4	36.6750	63.3019	.9763	.9587
ผลิต5	36.6750	63.3019	.9763	.9587
ผลิต6	36.2500	77.3205	.2644	.9798
ผลิต7	36.6750	63.3019	.9763	.9587
ผลิต8	36.6750	63.3019	.9763	.9587
ผลิต9	36.6750	63.3019	.9763	.9587
ผลิต10	36.5750	67.7378	.7828	.9660

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 10

Alpha = .9672

ด้านการวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
วิจัย11	42.7250	43.2814	.7149	.9418
วิจัย12	42.6250	42.1891	.9530	.9312
วิจัย13	42.6000	49.1692	.4520	.9490
วิจัย14	42.6750	42.1224	.8493	.9355
วิจัย15	42.6250	42.0865	.9267	.9321
วิจัย16	42.6500	42.9000	.8578	.9351
วิจัย17	42.6250	42.1891	.9530	.9312
วิจัย18	42.1500	49.9256	.3652	.9513
วิจัย19	42.3500	49.4641	.3482	.9528
วิจัย20	42.6000	43.3744	.8595	.9352
วิจัย21	42.6250	42.1891	.9530	.9312

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 11

Alpha = .9445

ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
บริการ22	18.6750	9.8660	.6275	.6993
บริการ23	19.4000	9.8359	.5312	.7223
บริการ24	18.6750	9.8660	.6275	.6993
บริการ25	19.5500	11.1256	.2485	.8030
บริการ26	18.6750	9.8660	.6275	.6993
บริการ27	19.4000	10.3487	.4560	.7422

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 6

Alpha = .7637

ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ทำนุ28	15.9500	9.0231	.2935	.8268
ทำนุ29	15.1500	6.9513	.8118	.6659
ทำนุ30	15.1500	6.9513	.8118	.6659
ทำนุ31	15.7500	8.8590	.2665	.8436
ทำนุ32	15.2000	6.6256	.7528	.6770

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 5

Alpha = .7865

ด้านการบริหาร

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
บริหาร33	16.3750	11.4199	.9312	.9101
บริหาร34	16.3250	14.8917	.5891	.9663
บริหาร35	16.4250	11.1737	.8831	.9200
บริหาร36	16.3750	11.2660	.9287	.9104
บริหาร37	16.4000	11.5282	.8922	.9176

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 5

Alpha = .9410

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ผลิต1	146.1250	546.3173	.8328	.9704
ผลิต2	146.0500	546.3564	.8685	.9703
ผลิต3	146.1250	548.9327	.8187	.9705
ผลิต4	146.1500	546.4897	.7999	.9706
ผลิต5	146.1500	546.4897	.7999	.9706
ผลิต6	145.7250	577.4865	.2851	.9726
ผลิต7	146.1500	546.4897	.7999	.9706
ผลิต8	146.1500	546.4897	.7999	.9706
ผลิต9	146.1500	546.4897	.7999	.9706
ผลิต10	146.0500	552.4590	.7553	.9708
วิจัย11	146.0500	552.4590	.7553	.9708
วิจัย12	145.9500	551.8436	.8908	.9703
วิจัย13	145.9250	577.0968	.3629	.9722
วิจัย14	146.0000	552.2051	.7890	.9707
วิจัย15	145.9500	552.3051	.8482	.9705
วิจัย16	145.9750	554.6917	.7977	.9707
วิจัย17	145.9500	551.8436	.8908	.9703
วิจัย18	145.4750	578.5635	.3155	.9724
วิจัย19	145.6750	577.2506	.3060	.9725
วิจัย20	145.9250	556.0199	.8050	.9707
วิจัย21	145.9500	551.8436	.8908	.9703
บริการ22	145.9500	551.8436	.8908	.9703
บริการ23	146.6750	579.5583	.1688	.9734
บริการ24	145.9500	551.8436	.8908	.9703
บริการ25	146.8250	594.8147	-.1493	.9752
บริการ26	145.9500	551.8436	.8908	.9703
บริการ27	146.6750	571.4558	.3576	.9726
ทำนุ28	146.8000	580.0103	.1738	.9733
ทำนุ29	146.0000	548.7692	.9580	.9700
ทำนุ30	146.0000	548.7692	.9580	.9700
ทำนุ31	146.6000	577.2205	.2131	.9733
ทำนุ32	146.0500	545.8949	.9029	.9701
บริหาร33	146.0500	545.8949	.9029	.9701
บริหาร34	146.0000	572.5641	.4548	.9720
บริหาร35	146.1000	546.2462	.8250	.9705
บริหาร36	146.0500	546.3564	.8685	.9703
บริหาร37	146.0750	548.7378	.8253	.9705

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 37

Alpha = .9719

คำอำนาจการจำแนกแบบสอบถามการวิจัยเรื่อง
อิทธิพลของลักษณะองค์การ นโยบายการบริหารการปฏิบัติงาน
สภาพแวดล้อมของการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน
ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์การที่มีประสิทธิผล
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ลักษณะขององค์การ	ค่า t
ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นลักษณะขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	
โครงสร้างองค์การ	
1. การจัดรูปแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการวางแผนในการปฏิบัติงานตามแผนและการประเมินผลงาน	6.63
2. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ท่านสามารถตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่เมื่อท่านประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.06
3. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านเกิดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับมหาวิทยาลัย	5.80
4. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานยึดตามเกณฑ์ความชำนาญเฉพาะทางตามหน้าที่และความสามารถของแต่ละบุคคล	4.79
5. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันมี กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการควบคุมและกำกับการทำงานอย่างเคร่งครัด	6.21
6. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	5.79
7. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งขอความร่วมมือในการทำงานจากหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่	2.22
8. โครงสร้างปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและมีการทำงานที่ประสานกันได้ดี	2.38
สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ	6.95
9. ภายในมหาวิทยาลัยมีระบบการเผยแพร่ข้อมูล/สารสนเทศเพื่อการประชาสัมพันธ์ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงสอดคล้องกับสภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	
10. ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถได้รับข้อมูล/สารสนเทศที่ทันสมัยเอื้ออำนวยต่อการทำงานของท่านในปัจจุบัน	6.95
11. ท่านสามารถสืบค้นและใช้ข้อมูล/สารสนเทศได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่ว่าท่านจะอยู่ในส่วนใดก็ตามภายในมหาวิทยาลัย	6.95

ลักษณะขององค์การ	ค่า t
12. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านสามารถตอบสนองและให้บริการกับนักศึกษาหรือผู้ที่มาติดต่อเพื่อรับบริการในขอบเขตของการให้บริการของท่านได้อย่างพอเพียง	8.35
13. มหาวิทยาลัยได้มีการวางกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยีให้มีความสอดคล้องกับสภาพการใช้งาน และสามารถนำกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทุกหน่วยงาน	5.39
14. มหาวิทยาลัยมีระบบเชื่อมโยงและส่งทอดสารสนเทศจากระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปยังระดับปฏิบัติการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว	7.57
15. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและสภาพการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการทำงานในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยโดยให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	3.88
16. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ท่านสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	7.57
17. มหาวิทยาลัยได้มีการจัดอุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการทำงานอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานของท่าน	6.91
18. ภายในมหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของฝ่ายและหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง	3.02
19. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบันของมหาวิทยาลัยสนับสนุนต่อกิจกรรมงานที่ท่านรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	6.40

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน	ค่า t
ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของ องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา การกำหนดเป้าหมายขององค์กร 1.มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่าง ชัดเจน	4.93
2. เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายเฉพาะที่มีความ ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	7.10
3. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายโดยรวมของมหาวิทยาลัยและเป้าหมาย ของแต่ละหน่วยงาน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	5.89
4. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับสภาพการ ดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้เป็นรูปธรรม	1.99
5. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มี ส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายโดยรวมมหาวิทยาลัย	2.51
6. เป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายที่มีความยากแก่การปฏิบัติ แต่ท่าน สามารถปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้	5.76
7.เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้ ในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง	5.04
8. มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย	4.95
9. มหาวิทยาลัยมีการป้อนข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้ทราบถึงการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของท่าน	5.65
การจัดหาและการใช้ทรัพยากรขององค์กร	
10.ระบบการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและสนับสนุนการ วางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	10.24
11. ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและร่วมกัน ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีความเหมาะสม	9.07
12.มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมทำให้ทุกหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัยดำเนินและประสานงานได้เป็นอย่างดี	10.24
13. การจัดสรรทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเท่าเทียมกัน ในทุกหน่วยงาน ทำให้ท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	7.96
14.มหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ท่านสามารถทำงานตามหน้าที่ที่ รับผิดชอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	6.40
15. ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	6.67
16. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอต่อการ ดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	9.43

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน	ค่า t
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	
17. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะที่เชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึงโดยบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยสามารถรับข้อมูลข่าวสารที่ตรงกัน	8.94
18. มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยบุคลากรของมหาวิทยาลัยรับทราบได้อย่างทั่วถึง	11.80
19. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ที่ต้องการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว	7.59
20. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน	7.28
21. มหาวิทยาลัยมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลอย่างชัดเจน ทำให้ท่านได้เข้าถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุภาพอนาคตที่ต้องการของมหาวิทยาลัยไปให้ถึงในทิศทางเดียวกัน	7.56
22. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ดี ท่านสามารถได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนและทันต่อเวลา	5.72
23. มหาวิทยาลัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับให้ท่านได้รับทราบถึงผลการประเมินการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	4.60
24. กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงออกถึงข้อเสนอแนะและความคิดเห็นให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างสะดวก	2.81
25. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญระดับสูงต่อการติดต่อสื่อสารโดยตรงระหว่างท่านกับผู้บริหารทำให้ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นไปยังผู้บริหารได้โดยตรง	4.01
ภาวะผู้นำองค์กร	
26. ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนางานอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3.76
27. ผู้บริหารได้ชี้แจงอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารคาดหวังสิ่งใดจากการปฏิบัติงานของท่าน	5.06
28. ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อ/อธิบายให้ท่านทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคตได้อย่างชัดเจน	5.42
29. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารมีลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องสำหรับการดำเนินงานในทุกๆระดับของมหาวิทยาลัย	1.88
30. ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานขอความร่วมมือจากท่าน/ฝ่ายงานต่างๆ ได้	1.96
31. เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานและงานนั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมายผู้บริหารมักแสดงความชมเชยท่านต่อสาธารณชนหรืออาจจะให้รางวัล หรือเลื่อนตำแหน่งงานให้กับท่านในระดับที่สูงขึ้น	4.18
32. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้ท่านแสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมา	5.39

นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน	ค่า t
33. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่านให้บรรลุผลสำเร็จ	6.13
34. ผู้บริหารมีการยอมรับในความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงานหากข้อเสนอแนะนั้นเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย	6.92
35. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	5.91

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร	ค่า t
ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	
บรรยากาศในองค์กร	
1. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บังคับบัญชา	9.64
2. บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	6.72
3.บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	8.05
4.บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง	10.27
5.บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน	3.77
6. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัลแก่ท่าน เมื่อท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	7.78
7. บรรยากาศขององค์กรเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร	7.13
8. บรรยากาศขององค์กรส่งเสริมให้ท่านมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.93
9. บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนให้ท่านเกิดความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร	7.74
วัฒนธรรมองค์กร	
10. ภายในมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง	5.58
11. มหาวิทยาลัยของท่านมีการพัฒนาอยู่เสมอในการนำแนวความคิดใหม่ๆ มาใช้สำหรับการพัฒนาการดำเนินงาน	5.98
12.มหาวิทยาลัยมีการแก้ไขระเบียบต่างๆ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อที่จะได้ให้บริการกับผู้มาขอรับบริการในหน่วยงานต่างๆ ด้วยความรวดเร็ว	4.18
13.มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ประสานงานกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย	7.25
14.มหาวิทยาลัยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ท่านในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยตนเองได้	8.06
15. มหาวิทยาลัยของท่านให้ความสำคัญแก่ท่านเกี่ยวกับการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับท่านโดยตรง	6.34
16. มหาวิทยาลัยมีการกระตุ้นให้ท่านประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมร่วมวัตถุประสงค์หลัก และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน	8.37

สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร	ค่า t
17. ท่านมีความเข้าใจเป็นอย่างดีกับเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยต้องการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว	7.49
18.มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมายการดำเนินงาน และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	10.48

แรงจูงใจในการทำงาน	ค่า t
ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	
แรงจูงใจในการทำงาน 1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนในการพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่ท่านอย่างจริงจัง	10.32
2. ท่านรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย	9.88
3. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย	10.75
4. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในงานเพิ่มขึ้น	11.38
5. มหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยให้ท่านมีอิสระภาพอย่างมากในการปฏิบัติงาน	8.66
6. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	8.60
7. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย ทำให้ท่านรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงาน	8.96
8. ท่านได้รับการยอมรับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน เมื่อท่านสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ	7.18
9. มหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงให้ท่านทราบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทนที่ท่านจะได้รับจากการปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ	3.26
10.การทำงานในมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ท่านมีชื่อเสียงและสถานภาพที่ดีทางสังคม	2.41

ความพึงพอใจในงาน	ค่า t
ตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	
ความพึงพอใจในงาน	
1. ท่านมีความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในขณะนี้	5.70
2. ท่านมีความรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	4.93
3. งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้มีความมั่นคง	7.25
4. รายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบอยู่	6.15
5. ท่านสามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความราบรื่นและมีความสุข	.341
6. ท่านได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	2.56
7. ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความสำคัญและมีคุณค่า	4.63
8. ผลงานของท่านได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน	3.29
9. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน	3.24
10. ท่านมีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง	3.80
11. การทำงานในหน่วยงานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบัน ท่านรู้สึกได้ว่ามีการใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่า	5.44
12. ท่านเห็นว่างานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นการเปิดโอกาสให้ท่านทำงานด้วยตนเองอย่างเต็มความสามารถ	4.53
13. ท่านพึงพอใจกับงานที่ท่านทำอยู่เพราะทำให้ได้ติดต่อพบปะกับผู้อื่นเสมอ	6.61
14. งานที่ท่านทำอยู่ในปัจจุบันต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญหลาย ๆ ด้าน มีคนน้อยคนที่สามารถทำงานได้ดีกว่าท่าน	2.67
15. ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้	5.70

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่า t
<p>ตอนที่ 7 แบบสอบถามตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา</p> <p>ความผูกพันต่อองค์กร</p> <p>1. ท่านมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่จะบอกให้บุคคลอื่นทราบว่าท่านทำงานที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา</p>	5.44
<p>2. ท่านได้บอกกับเพื่อนของท่านเสมอว่า มหาวิทยาลัยนี้เป็นองค์กรที่ดีมากในการได้เข้าร่วมทำงานด้วย</p>	7.25
<p>3. ท่านพบว่า คุณค่าในตัวท่านและคุณค่าของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องและเหมือนกันมาก</p>	7.14
<p>4. ท่านมีความห่วงใยอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้</p>	1.96
<p>5. ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยแห่งนี้</p>	2.25
<p>6. ท่านรู้สึกยินดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายทุกประการ ทั้งนี้เพื่อให้ท่านได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้</p>	4.99
<p>7. ท่านมีความจงรักภักดีโดยมีความยึดมั่นและปรารถนาจะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ตลอดไป</p>	2.05
<p>8. ท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน</p>	2.18
<p>9. ท่านรู้สึกว่าการที่ได้ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับท่านในขณะนี้</p>	7.71
<p>10. ท่านมีความเต็มใจในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน</p>	3.46

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ค่า t
ตอนที่ 8 แบบสอบถามตัวแปรประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	
การบรรลุเป้าหมายขององค์การ	
ด้านการผลิตบัณฑิต	
1. มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ	6.38
2. มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา	5.44
3. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันนี้ข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชาโดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	6.40
4. มหาวิทยาลัยพิจารณาจัดหลักสูตรโดยพิจารณาจากความต้องการกำลังคนของตลาด	7.69
5.มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ	7.69
6. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้	2.24
7. มหาวิทยาลัยเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา	7.69
8. มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า	7.69
9. มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม	7.69
10.มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม	
ด้านการวิจัย	
11. มหาวิทยาลัยมีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ	6.62
12. มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัยและการเผยแพร่ผลการวิจัยตลอดจนการจดสิทธิบัตร	6.62
13. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย	2.14
14. มหาวิทยาลัยมีการสร้างนักวิจัยทุกสาขา ทุกระดับโดยแสวงหาแหล่งทุนและจัดสรรทุนวิจัย	5.43
15. ภายในมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมและเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างงานวิจัยได้เป็นอย่างดี	4.64
16. มหาวิทยาลัยมีการปรับหลักเกณฑ์ด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว	5.41
17. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่องสำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	6.62
18.มหาวิทยาลัยมีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย	2.14
19.มหาวิทยาลัยมีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอนและการวิจัย	2.14
20.มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	4.70
21.มหาวิทยาลัยมีการให้ทุนสนับสนุนส่งเสริมให้กับงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษาโดยมีการให้จำนวนทุนเพิ่มขึ้นในแต่ละปี	6.62

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ค่า t
ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม	
22.มหาวิทยาลัยมีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ	6.62
23.มหาวิทยาลัยมีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ	2.14
24.มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ	6.62
25. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง	2.14
26. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิตโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ	6.62
27. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค	2.45
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	
28. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ	2.14
29. มหาวิทยาลัยมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม	9.45
30.มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น	9.45
31. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรมและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน	2.14
32. มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ	7.69
ด้านการบริหาร	
33.มหาวิทยาลัยมีการเสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบบริหารงบประมาณให้มีความทันสมัย คล่องตัว มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการบริหารจัดการที่ดี	7.69
34. มหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและการวางแผนการบริหารวิชาการงบประมาณ ตลอดจนบุคลากรอย่างเหมาะสม	2.82
35. มหาวิทยาลัยมีการนำระบบที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อรวมงานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการโดยมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเป็นไปอย่างเหมาะสม	6.38

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	ค่า t
36. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดภายในมหาวิทยาลัยและตามศูนย์ให้การศึกษาของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.44
37. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	6.40

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายบัณฑิต ผังนรินทร์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 29 มกราคม 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	128/254 P.S.T. CITY HOME ซอยนาคสุวรรณ ถนนนนทบุรี แขวงช่องนนทรี เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 7 ประจำสาขาวิชา เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
สถานที่ทำงานในปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	เศรษฐศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2539	เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2550	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ