

ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มิถุนายน 2555

ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร



ปริญญานิพนธ์
ของ
วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มิถุนายน 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มิถุนายน 2555

วรรณรัตน์ ชื่นพินิจสกุล. (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะ
วัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินูญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาปรินูญานิพนธ์: อาจารย์ดร. มนุ สีนะวงศ์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรภายใน
องค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม อันได้แก่ การมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ
เป็นปัจเจกบุคคล รูปแบบบรรยากาศองค์กร อันได้แก่ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่
เน้นความเป็นกันเองบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญ
ต่อผู้ปฏิบัติงาน และยังศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่
ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่
ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้
วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย การเลือกกลุ่มตัวอย่างตามโควตา และการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบ
อาศัยความสะดวก โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การ
ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบเฉลี่ยรายคู่โดยใช้วิธี Fisher's
Least Significant Difference (LSD) วิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett T3 และการ
วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่าจำนวนบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขต
กรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 21 - 30 ปี สถานภาพสมรส/อยู่
ด้วยกัน ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงาน 4-6 ปี และมีตำแหน่ง
งานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยสามารถสรุปการวิจัยได้ดังนี้

บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์
กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน
แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทาง
ปัญญา มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและ
ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศ
ที่เน้นความสำเร็จในการทำงานและบรรยากาศที่ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขต
กรุงเทพมหานคร



LEADERSHIP AND ORGANIZATION CLIMATE AFFECTING ORGANIZATION CULTURE
OF COMPANIES IN BANGKOK METROPOLITAN AREA



AN ABSTRACT
BY
WORAWAN CHUENPHINITSAKUL

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Business
Administration degree in Management at Srinakharinwirot University

June 2012

Worawan Chuenphinitakul. (2012). *Leadership and Organization Climate affecting Organization Culture of Companies in Bangkok Metropolitan Area*. Master thesis, M.B.A.(Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.
Project Advisor: Dr. Manu Leenawong.

The purpose of this research is to study demographic characteristics of the companies' staff in the Bangkok Metropolitan Area, in regard to their transformational leadership factors, Charisma Leadership, Inspiration Motivation, Intellectual Stimulation and Individualized Consideration with organization climate factors, Authoritarian Climate, Affinitive Climate, Achievement Climate and Employee-Centered Climate and the purpose of transformation leadership and organization climate affecting organization culture of the companies' staff. The sample size was 400 employees of private and government companies in Bangkok Metropolitan Area, using the method of Sample random sampling, Quota sampling and Convenience sampling. A questionnaire was used as the tool for data collection and were analyzed by various statistical methods including percentage, frequency, mean and standard deviation. Hypotheses were tested by Independent Sample t-test. One-way Analysis of variance, Least Significant Difference (LSD), Dunnett T3 and Multiple Regression Analysis.

The results of their research can be reveal as follows:

Demographic Data: Most of employees are female, age between 21-30 years old, to married, holding a Bachelor degree, working periods of 4-6 years and on the staff level.

Employee with different gender, marital status and working periods had difference in terms of organization culture. Employees with different age, level of education and position had no difference in terms of organization culture at significant level of 0.05

Transformational leadership factors, which were Inspiration Motivation and Intellectual Stimulation, also had the significant with organization culture.

Organization climate factors, which were Affinitive Climate, Achievement Climate and Employee-Centered Climate, also had the significant with organization culture.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้รับความเมตตาและกรุณาจาก ท่านอาจารย์ดร.มณู ลีเนวงค์ อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ อาจารย์ดร.พนิต กุลศิริ ประธานและ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจน์ระวี อนันต์อัครกุล อาจารย์ดร. ชวัลลักษณ์ คุณาธิกรกิจ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อนำมาปรับปรุงให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ขอขอบคุณ อาจารย์ดร.พนิต กุลศิริ และรองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยและคณะกรรมการ สอบปริญญานิพนธ์ทุกท่าน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยและรู้ถึงคุณค่า ของงานวิจัยที่จะช่วยให้งานในการพัฒนาความรู้ทางด้านการจัดการเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น รวมถึงคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยอีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาบริหารธุรกิจคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรทุกท่านและคณาจารย์พิเศษจากภายนอกที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และปลูกฝังความคิดดี ๆ ตลอดจนจบการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจคณะสังคมศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยทุกท่าน

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณพ่อคุณแม่และน้องสาวผู้ซึ่งเป็นกำลังใจห่วงใยให้ความรักอบรมสั่งสอนเป็นแรงบันดาลใจและสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือที่น่ารักและเพื่อนนิสิตคณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รุณ 12 ทุกคนที่คอยช่วยเหลือให้กำลังใจและให้คำแนะนำในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอดตลอดจนผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในงานวิจัยทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดามารดาบรรพบุรุษญาติพี่น้องบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร.....	9
แนวความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	15
แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร.....	27
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	34
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	34
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ (ต่อ).....	82
สังเขปความมุ่งหมาย สมมุติฐาน และข้อเสนอแนะ.....	82
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	82
ขอบเขตของการวิจัย.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....	86
อภิปรายผล.....	91
ข้อเสนอแนะ.....	97
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	98
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	104
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	110
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	112

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 กลุ่มการปกครองและเขตการปกครองกรุงเทพมหานคร.....	35
2 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA).....	46
3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานและตำแหน่งงาน...	52
4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุที่จัดกลุ่มใหม่.....	54
5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร.....	55
6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ขององค์กร.....	58
7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร.....	60
8 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเพศกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร.....	63
9 แสดงการทดสอบความแตกต่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ภายในองค์กร จำแนกตามเพศ.....	63
10 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของตำแหน่งงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร.....	64
11 แสดงการทดสอบความแตกต่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร ภายในองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	65
12 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร.....	66
13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test.....	66
14 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร.....	68
15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับลักษณะวัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้สถิติBrown-Forsythe test.....	68
16 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของสถานภาพสมรสกับลักษณะวัฒนธรรม องค์กรของบุคลากรภายในองค์กร.....	69

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรสกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test.....	70
18	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างรายอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้สถิติ Dunnett's T3.....	70
19	แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร.....	72
20	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้สถิติ F-test.....	72
21	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้สถิติ Dunnett's T3.....	73
22	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	75
23	แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ Multiple Regression Analysis.....	76
24	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร.....	77
25	แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ Multiple Regression Analysis.....	78
26	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	80
27	แสดงรายชื่อกลุ่มการปกครอง เขตการปกครองที่สุ่มเลือก.....	83
28	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1.....	88
29	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2.....	89
30	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3.....	90

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
-----------------------------	---



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

องค์กรจำนวนมากมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานหรือวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้มีการสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมักจะสะท้อนจากวิสัยทัศน์ (Vision) หรือพันธกิจ (Mission) ขององค์กร เมื่อองค์กรได้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร จะส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรรวมไปถึงผู้บริหารรุ่นต่อๆ มาได้สืบสาน พัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สิ่งเหล่านี้ที่สืบสานต่อกันมา นั่นคือ “วัฒนธรรมองค์กร”

วัฒนธรรมนั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรนั้น สามารถทำนายได้ หากทำการศึกษาและสังเกตวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง แต่ในบางครั้ง องค์กร หรือผู้บริหาร/ผู้นำ ก็อาจมองข้ามอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร หรือ มองข้ามบทบาทหน้าที่ของตนในการสร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร นอกจากผู้นำต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงประเด็นที่มีอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว ยังต้องตระหนักถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร ที่อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อสามารถบริหารวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดพฤติกรรมที่เดินไปในทางเดียวกันกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ยอมปรับเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร (ริตา จิตรประสงค์. 2543: 2)

วัฒนธรรมองค์กร มีความหมายกว้างซึ่งอธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร พนักงานรู้สึกอย่างไรต่อการทำงานให้กับองค์กร พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างไร และการทำงานมีผลอย่างไร ทุกคนสร้างวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมาผ่านพฤติกรรม และการปฏิสัมพันธ์กัน ความชัดเจนการรวมตัวกัน และวัฒนธรรมที่เปิดจะเป็นตัวช่วยในการพัฒนาบุคลากรและทำให้เกิดการพัฒนาผลลัพธ์ทางธุรกิจ

วัฒนธรรมขององค์กรจะได้รับอิทธิพลจากหลายๆ ปัจจัย รวมทั้งมาตรการในการพัฒนาบุคลากร พฤติกรรมการเป็นผู้นำขององค์กร และความหลากหลายของพนักงาน การผสมผสานระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวในการสร้างทีมงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มุ่งไปในทางช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งสิ้น เมื่อองค์กรไปได้ดี บุคลากรทุกคนก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นระบบของวัฒนธรรมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์กรที่มีผลต่อโครงสร้างที่เป็นทางการเพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral norms) เมื่อพนักงานเริ่มทำงาน ต้องเรียนรู้ถึงวิธีการทำงานขององค์กรที่เขา เข้ามาทำงานใหม่ รวมทั้งเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงถึงค่านิยมและมาตรฐานซึ่งชี้แนะเกี่ยวกับ

พฤติกรรมของบุคคล เป็นการกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลบริษัท จัดสรรทรัพยากร ตัดสินในโครงสร้างขององค์กร สร้างระบบที่ต้องนำมาใช้ ตัดสินใจบุคคลที่จะจ้าง ความเหมาะสมของงานและพนักงาน รวมทั้งการให้รางวัล วัฒนธรรมยัง ตัดสินเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทให้คำจำกัดความว่าเป็นอุปสรรคและโอกาส ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็น ผู้กำหนดกลยุทธ์และต้องแสดงบทบาทในการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร ก็มีอิทธิพลที่จะส่งผลก่อให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กร เช่นกัน จะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นการรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรมี ผลกระทบต่อหน้าที่ต่างๆ ของคนในองค์กร ทั้งความสามารถในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ บรรยากาศองค์กรยังมีความสัมพันธ์กับการ ขาดงาน ลาออก และการเปลี่ยนงานของ พนักงานด้วย (Katzell; & Merriehue. 1995)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยหลายด้านที่มีผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร แต่ความจริง แล้วในทุกๆ องค์กรจะมี “วัฒนธรรม” (Culture) คือ สิ่งที่ผู้คนในองค์กรนั้นๆ ยึดถือปฏิบัติกันมาตั้งแต่ เก่าก่อนจนกระทั่งถึงรุ่นปัจจุบัน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ 1) สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ที่ผู้คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติกันมาตั้งแต่อดีตกาลนานมา 2) สิ่งที่เป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรที่ ผู้คนในองค์กรจะต้องร่วมกันคิดสร้างขึ้นใหม่ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะต่อสู้แข่งขันเพื่อ ความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตได้ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรตามข้อนี้อาจไม่ใช่วัฒนธรรมที่เคยมีมาใน อดีตเลยก็เป็นไปได้ แต่จำเป็นจะต้องสร้างหรือกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมี เพื่อนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จในอนาคตตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและรูปแบบ บรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อที่จะนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกองค์กร เพื่อใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงทรัพยากร มนุษย์จนกระทั่งบรรลุวัฒนธรรมที่ผิดในองค์กร มาปฏิบัติใหม่ให้ถูกต้อง และตระหนักถึง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้นจากเดิม

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ สมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรม องค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเพื่อจัดทำงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ให้ทุกองค์กร รวมไปถึงผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาปริยฐานิพนธ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงาน หรือ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น และเพื่อสะดวกในการศึกษาค้นคว้า หรือ อ่านเพิ่มเติม ผู้ศึกษาได้รวบรวมรายชื่อ หนังสือ วารสาร งานวิจัยและสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับ ด้านวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่สนใจหรือรวมไปถึงทุกองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร นำไปพัฒนาองค์กร และ กระตุ้นให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญทางด้านวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนและประชากรมีจำนวนมาก จึงคำนวณหาขนาดของตัวอย่างที่เล็กลงมา โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% ความผิดพลาดไม่เกิน 5% ใช้สูตรคำนวณในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง(กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545: 74-26) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 คน และเพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 ตัวอย่าง รวมทั้งหมด 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบทั้งอาศัยความน่าจะเป็นและไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random Sampling) โดยการแบ่งเขตการปกครองของกรุงเทพมหานครเป็น 6 กลุ่มเขตการปกครองตามระบบการบริหารและการปกครองของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ กลุ่มรัตนโกสินทร์ กลุ่มบูรพา กลุ่มเจ้าพระยา กลุ่มศรีนครินทร์ กลุ่มธนบุรีใต้ กลุ่มธนบุรีเหนือ จากนั้นจึงฉลากเลือกเขตจากแต่ละกลุ่มการปกครอง ออกมากลุ่มละ 1 เขต

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างใน แต่ละเขตที่ได้จากขั้นที่ 1 โดยเก็บขนาดตัวอย่างเขตละ 67 คน

ขั้นที่ 3 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก โดยอาศัยความสะดวกของผู้วิจัย กลุ่มตัวอย่างจะเป็นบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยมีลักษณะส่วนบุคคลเป็นอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ผู้วิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลตามเขตที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ(Independent Variables) ได้แก่
 - 1.1 ลักษณะส่วนบุคคล
 - 1.1.1 เพศ ได้แก่ ชาย หญิง
 - 1.1.2 อายุ แบ่งเป็น
 - 1.1.2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี
 - 1.1.2.2 21-30 ปี
 - 1.1.2.3 31-40 ปี
 - 1.1.2.4 40-50 ปี
 - 1.1.2.5 51 ปีขึ้นไป
 - 1.1.3 ระดับการศึกษาสูงสุด แบ่งเป็น
 - 1.1.3.1 ต่ำกว่า หรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
 - 1.1.3.2 ปวส. / อนุปริญญา
 - 1.1.3.3 ปริญญาตรี
 - 1.1.3.4 สูงกว่าปริญญาตรี
 - 1.1.4 ตำแหน่งงาน
 - 1.1.4.1 ตำแหน่งผู้บริหาร /ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนก
 - 1.1.4.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน
 - 1.1.5 สถานภาพสมรส
 - 1.1.5.1 โสด
 - 1.1.5.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน
 - 1.1.5.3 หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่
 - 1.1.6 ระยะเวลาในการทำงาน
 - 1.1.6.1 น้อยกว่า 1 ปี
 - 1.1.6.2 1 ปี – 3 ปี
 - 1.1.6.3 4 ปี – 6 ปี
 - 1.1.6.4 7 ปี – 9 ปี
 - 1.1.6.5 10 ปี ขึ้นไป
 - 1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร
2. ตัวแปรตาม(Dependent Variable) ได้แก่ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กรอบของแบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ผู้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์กร ที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ สามารถประเมินออกมาในด้านคุณลักษณะ ด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1.1 การริเริ่มส่วนบุคคล คือ ระดับความรับผิดชอบ อิสระทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

1.2 ความอดทนต่อความเสี่ยง คือ ระดับที่พนักงานอดทนต่อความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และกล้าที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมไปถึงมีการแสวงหาโอกาสและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ

1.3 การกำหนดทิศทาง คือ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

1.4 การประสาน และการร่วมกัน คือ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสาน และร่วมมือกัน

1.5 การสนับสนุนทางการจัดการ คือ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 การควบคุม คือ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

1.7 เอกสิทธิ์ คือ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกสิทธิ์ ให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

1.8 ระบบการให้รางวัล คือ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล ได้แก่ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.9 ความอดทนต่อความขัดแย้ง คือ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

1.10 แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร คือ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพลสูงใจ และเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ และผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ รวมไปถึงผู้นำต้องมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และทำให้ผู้ตามเป็นพวกเดียวกับผู้นำได้ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้นำจะต้องกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น และผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกต่อการทำงาน

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในองค์กร เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำยอมรับและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมไปถึงการที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ พร้อมให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม เป็นการพัฒนาผู้ตาม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตาม

3. บรรยาการองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กร รูปแบบในการบริหารงานขององค์กร ที่พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจได้ และบรรยายลักษณะสภาพขององค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้ดังนี้

3.1 บรรยาการที่เน้นการใช้อำนาจ คือ การรวมอำนาจ การตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยาการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญ และความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง

3.2 บรรยาการที่เน้นความเป็นกันเอง คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดความพอใจในงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

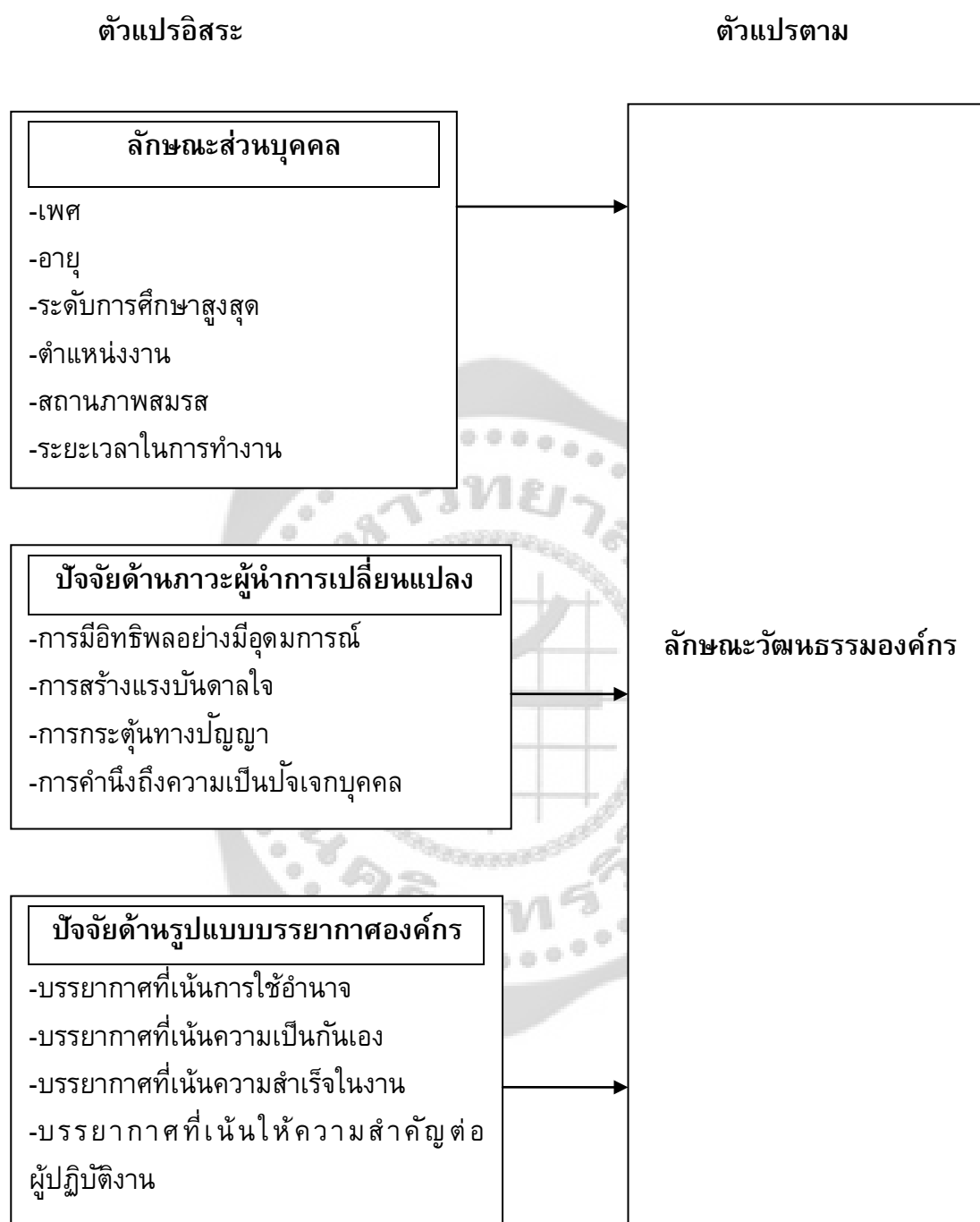
3.3 บรรยาการที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน คือ การยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ผู้ปฏิบัติงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำงานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิตและความพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

3.4 บรรยาการที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารบุคลากรในองค์กร ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ การกำหนดแผนนโยบาย และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กร

5. เจ้าหน้าที่/พนักงาน หมายถึง พนักงานประจำ และ พนักงานชั่วคราว ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรใน เขตกรุงเทพมหานคร

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.3 การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรใน เขตกรุงเทพมหานคร

3.1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.4 บรรยากาศที่เน้นให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่ง ศึกษา ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร การวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวความคิด ทฤษฎีรูปแบบบรรยากาศองค์กร
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

1.1 ความหมายวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะ สามารถสรุปได้ดังนี้

วันทนา กอวัฒนาสกุล (2539: 17-20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และวิถีชีวิตของคนที่อยู่ร่วมกัน และส่งผลออกมาเป็นรูปแบบของพฤติกรรมของคนในองค์กร

ฟาริดา อิบราฮิม (2542) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบรวมคุณค่า ภาษาประวัติศาสตร์ ขอบข่ายการสื่อสารอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตลอดจนความเชื่อถือ การให้คุณค่าทางการศึกษา เอกสิทธิ์ และความสัมพันธ์ระหว่างกันในหน่วยงาน

روبบิน (Robbins. 1994: 467) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกองค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่นๆ ได้

เชอริงตัน (Chemington. 1997: 180) ได้ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบแผนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกองค์กรอื่น

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่ามีผู้ให้นิยามแตกต่างกันออกไป ซึ่งโดยสรุปแล้วจะเห็นว่าในการให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรโดยมากจะกล่าวถึงส่วนประกอบต่างๆ ดังนี้

1. กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร เช่น เป็นวิถีชีวิต ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม ข้อสมมติพื้นฐาน และความหมายร่วมกัน เป็นต้น

2. เป็นการยึดถือปฏิบัติร่วมกันภายในองค์กร

3. มีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกโดยวิธีต่าง ๆ

จากองค์ประกอบของความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ พฤติกรรม และปทัสถานของสมาชิกภายในองค์กรที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

1.2 ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

การเข้าใจวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญ องค์กรที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิสัยทัศน์ สร้างขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กร ประกาศให้ทุกคนทราบ โดยผ่านสายวัฒนธรรม จะเป็นองค์กรที่มุ่งเข้าหาความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิตชีวา มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวกับงาน (กริช สืบสนธิ์. 2535) นักเขียนจำนวนมากเชื่อว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (Peter. 1982); (Deal; & Kenendy. 1982); (Deal; et al. 1983); (Pascalle. 1985); (Sathe; & Nystrom. 1993) สามารถจูงใจ และทำให้เกิดการร่วมมือกันในการขับเคลื่อนองค์กร (Wilkin. 1984: citing Thomas. 1993) แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นอุปสรรคต่อผู้บริหารที่พยายามปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร ซึ่งเกิดจากผู้บริหารไม่ได้มีการสื่อสารเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรได้อย่างเพียงพอ (Thomas. 1993)

สเมอริช (สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ. 2542; อ้างอิงจาก Smerich. 1983) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมาจากแนวคิดพื้นฐาน 2 แนวทาง คือ

1. มาจากแนวความคิดเชิงปฏิฐานนิยม (Culture as a variable) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของบุคลากรที่สังเกตเห็นได้ จึงจัดเป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอยู่ในองค์กร นอกเหนือจากตัวแปรอื่น ๆ ที่แวดล้อมองค์กรอยู่ เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรนั้นมี (Culture is something an organization has)

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องราวของความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของกลุ่มบุคคล และไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ตัวองค์กรเปรียบเสมือนวัฒนธรรม ในทัศนะนี้ วัฒนธรรมองค์กรจึงมา จากแนวความคิดเชิงปรากฏการณ์นิยม (Culture as a root metaphor) ที่กล่าวถึงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม จึงเรียกววัฒนธรรมองค์กรว่าบางสิ่งบางอย่างที่องค์กรเป็น (Culture is a something an organization is)

มาร์ติน (Moats. 1997: 22) เสนอการแบ่งกลุ่มแนวคิดไว้ 3 กลุ่ม คือ

1. แนวคิดบูรณาการ (Integration) มองวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์รวม ที่ทำให้เกิดเอกภาพ และความสามัคคี วัฒนธรรมองค์กร คือสิ่งที่มีร่วมกันในองค์กร เช่น ความเชื่อ ค่านิยม ความหวัง รูปแบบการตีความ และข้อสมมติร่วม ซึ่งทำให้เกิดแรงยึดเหนี่ยวร่วมกันในองค์กร

2. แนวคิดความแตกต่าง (Differentiation) ศึกษากลุ่มวัฒนธรรมย่อยที่บางครั้งอาจเกิดความขัดแย้ง หรือสามัคคีกัน การวิจัยมุ่งวิเคราะห์ลงไปถึงกลุ่มย่อยในองค์กร ซึ่งขาดความสอดคล้องในการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรทั้งในการปฏิบัติ สัญลักษณ์ และเนื้อหา

3. แนวคิดแบบแยกส่วน (Fragmentation) ศึกษาความซับซ้อนคลุมเครือในการแสดงออก และการตีความอย่างหลากหลายของวัฒนธรรมองค์กร ช่วยให้เกิดการอธิบายปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมองค์กรอย่างหลากหลาย และไม่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรมีสภาพคงที่ วัฒนธรรมองค์กรตั้งคนมาร่วมกันเป็นครั้งคราวตามแต่สถานการณ์และวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนไปเมื่อประเด็นเปลี่ยนไปการแสดงออกทางวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะคลุมเครือเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ

1.3 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

ไทร์; และเบเยอร์ (Trice; & Beyer. 1993: 46) กล่าวว่าที่มาของวัฒนธรรมองค์กรมาจากปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มงานในองค์กร ภาวะผู้นำ ลักษณะการบริหารงานในองค์กร สัมพันธภาพของกลุ่ม การวางแผน คุณลักษณะองค์กร และคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์กร

กอดด็อน (Gordon. 1990: 623) กล่าวว่าที่มาของวัฒนธรรมองค์กรมาจาก ความเชื่อของผู้ก่อตั้งของพวกเขา แต่วัฒนธรรมจะถูกปรับเปลี่ยนเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างล้าสมัยไป และแม้แต่ไร้ประโยชน์ไปเลย รากฐานใหม่ของวัฒนธรรมจะต้องถูกเพิ่มเข้ามาเมื่อรากฐานเก่าถูกละทิ้งไป เพื่อที่จะรักษาความสำเร็จของพวกเขาไว้

1.4 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ดัฟท์ (Daft. 2001: 315) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่ ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกรู้ว่า จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์กรอย่างไร จะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจ และสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทั่วทั้ง

ไชน์ (Schein. n.d.) ได้อธิบายถึงหน้าที่ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และการบูรณาการภายในองค์กรไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมนั้น ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย 4) กำหนดมาตรการวัดการบรรลุเป้าหมาย 5) ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย

การบูรณาการภายในองค์กรนั้นได้แก่ 1) ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน 2) กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน 3) จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก 4) พัฒนาระบบพื้นฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก 5) กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ 6) นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

รอบบิน (Robbins. 1990: 601); กรีนเบิร์ก; และบาร์อน (Greenberg; & Baron. 1997: 473) โดย Robbins นั้นมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทหน้าที่ 5 ประการ ซึ่งในประการที่ 1 ถึง 3 นั้นเหมือนกับที่ Greenberg และ Baron ให้ความเห็นไว้ ซึ่งหน้าที่ทั้ง 5 ประการ ได้แก่

1. กำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์กร (Boundary-Defining Role) ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับองค์กรอื่น ๆ
2. สร้างจิตสำนึกของความเป็นเอกลักษณ์ (Sense of Identity) ให้กับสมาชิกภายในองค์กร
3. สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
4. สร้างเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (Enhances Social System Stability) เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคม ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้
5. วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด (Sense Making and Control Mechanism) ที่ช่วยชี้นำและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

1.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

กริช สืบสนธิ์ (2535: 25) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของธุรกิจ มีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร
2. ค่านิยม (Values) หมายถึง สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อเรา ค่านิยมจะเป็นมาตรฐานที่มีอิทธิพลเกือบทุกด้านของชีวิตเรา ค่านิยมที่เข้มแข็งจะทำให้พนักงานรู้ว่าพวกเขาถูกคาดหวังให้ปฏิบัติอย่างไร และการกระทำอะไรจะถูกยอมรับ โดยทั่วไปค่านิยมขององค์กรจะมีคุณลักษณะ 3 อย่าง คือ 1) ค่านิยมยืนยันเพื่อบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญภายในองค์กร 2) ผู้บริหารจะเปลี่ยนแปลงและสื่อสารค่านิยมไปยังสมาชิกองค์กร 3) สมาชิกทุกคนขององค์กรจะรับรู้ และร่วมกันภายในค่านิยม ภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร ค่านิยมอาจจะถูกพิจารณาว่าเป็นหน้าที่ หรือความดีเด่น ค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะชี้ให้เห็นว่า สมาชิกองค์กรควรจะดำเนินงานของพวกเขาอย่างไร การสร้างค่านิยมร่วมจะเป็นกุญแจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ค่านิยมจะเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กรทุกองค์กร ในฐานะที่เป็นหัวใจปรัชญาขององค์กร

3. เรื่องราว (Stories) จะเป็นส่วนผสมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เรื่องราว หรือเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ จะมีพลังในการถ่ายทอดวัฒนธรรม เพราะว่าเรื่องราวจะคล้ายกับแผนที่ ที่ช่วยให้บุคคลรู้ว่าสิ่งต่างๆ ถูกกระทำอย่างไร เรื่องราวจะเป็นการบรรยายที่ถูกลำเล้าเข้ามาท่ามกลางพนักงาน และโดยปกติจะอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

4. วีรบุรุษ (Heroes) จะเป็นแบบจำลองบทบาทขององค์กรภายในการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแบบอย่างที่บุคลากรคนอื่นๆ เห็นบทบาทและปฏิบัติตาม

5. พิธี และงานพิธี (Rituals and Ceremonies) แต่ละองค์กรจะมีระบบ และรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งจะแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการประเพณีต่างๆ ที่เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์กรยึดถือ และปฏิบัติ

1.6 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (Core Value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรทำให้ทุกคนทราบถึงวิธีในการปฏิบัติตามความเชื่อของค่านิยมนั้น ดังนั้น การจะสืบค้นว่าองค์กรใดมีวัฒนธรรมลักษณะแบบใดก็ต้องดูไปถึงว่าภายในองค์กรนั้น ๆ มีระดับของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมหลักที่ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่นักวิจัยแต่ละท่านได้กำหนดไว้เป็นตัวแทนมากน้อยเพียงใด

งานวิจัยของ แซทแมน; และจอห์น (Chatman; & John. 1994) ทำการสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ ลักษณะที่คนในองค์กรมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน

2. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ได้แก่ ลักษณะทิศทางขององค์กรที่มีความมั่นคงไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน

3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร (Orientation toward People) ได้แก่องค์กรมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์กร และเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์

4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results-Orientation) ได้แก่ องค์กรได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. แบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (Easygoingness) ได้แก่ ลักษณะการทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (Attention to Detail) ได้แก่ ระบบงานที่มี

การวิเคราะห์ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Collaborative Orientation) ได้แก่ พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

روبบิน (Robbins. 1994: 254) การประเมินวัฒนธรรมองค์กรสามารถประเมินจากคุณลักษณะ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสรภาพทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) คือ ระดับที่พนักงานอดทนต่อความไม่แน่นอน การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และกล้าที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมไปถึงมีการแสวงหาโอกาสและกล้าทดลองสิ่งใหม่ๆ กล้าเสี่ยงในการดำเนินการ โดยพนักงานรู้สึกว่าได้มีการเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ท้าทายอย่างเหมาะสม

3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การประสาน และการรวมกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมกรรมการประสาน และร่วมมือกัน

5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียม หรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ

8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่นการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง โดยผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจว่าสามารถทนความขัดแย้งหรือความแตกต่างกันในแง่ความคิดเห็น

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ รวมไปถึงประเภทระบบการติดต่อสื่อสาร

ผู้วิจัยพอลงโดยสรุปว่า ลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับภายในองค์กรมีค่านิยมหลักแบบใด เช่น ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีกฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติที่แน่นอน ให้ความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมาชิกในองค์กรรับรู้ได้ถึงลักษณะขององค์กรที่มีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน

จากลักษณะต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ روبบิน(Robbins. 1994) เนื่องจากเป็นการประเมินลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอย่างโดยรวม และครอบคลุมไม่ซ้ำซ้อนเกินไป ผู้วิจัยจะนำแนวคิดนี้มาใช้ในการออกแบบสอบถาม

2.แนวความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 แนวความคิดภาวะผู้นำ

การดำเนินงานในองค์กรต่าง ๆ ภายใต้การนำของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาไม่สามารถก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของผู้ที่ทำงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายขององค์กร ถ้าหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขาดเสียซึ่งการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ย่อมไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ รวมทั้งการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงเป็น ความจำเป็นอย่างยิ่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2519: 281) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงานบุคคล เพราะ ผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

การปฏิบัติงานของมนุษย์ในองค์กรต้องมีผู้นำ อรุณ รักธรรม (2525: 23) กล่าวว่า มนุษย์จะทำงานได้ดีภายใต้การนำของผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการและไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะบังคับบัญชาขุมพลังแห่งองค์กรประสานความพยายามเข้าด้วยกัน และเพื่อเป็นตัวอย่างความนิรันดร์ของความอดสาหัส

อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นเพียงตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งในองค์กร การจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ การใช้อิทธิพลภาวะผู้นำ ตลอดจนองค์ประกอบอื่น ๆ ของภาวะผู้นำอย่างกว้างขวาง

2.2 คำจำกัดความของภาวะผู้นำ

นักทฤษฎีและนักวิจัยได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ขึ้นกับทัศนะและความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่ง เบนนิส (Bennis.1959) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ว่า คือ กระบวนการซึ่งผู้นำชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามหน้าที่ ที่ผู้นำต้องการ

กรองแก้ว อยู่สุข (2438: 132) อธิบายถึงภาวะผู้นำไว้ว่า คือ ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ ซึ่งอิทธิพลนี้อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการและผู้อำนวยการ เป็นต้น ซึ่งได้มีการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปัจเจกบุคคลแสดงออกเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ซึ่งมีอิทธิพลทำให้คนอื่นเชื่อฟังปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นการชักจูงโน้มน้าว สร้างความประทับใจ ไม่ใช่โดยการบีบบังคับหรือขู่เข็ญ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำมีหลายแนวทางแล้วแต่ความสนใจและทัศนะของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง ยุคัล (Yukl, 1994: 11) ได้แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ เป็นวิธีแรกสุดของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะผู้นำได้แนวทางจากทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมัน เช่น Caesar Alexander และ Jefferson ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล และแยกผู้นำออกจากผู้ตาม ซึ่งนักวิจัยกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเหล่านี้มีคุณสมบัติการเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด สโตกดิลล์ (Stogdill) ได้สรุปลักษณะผู้นำจากผลการวิจัยของนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำ ดังต่อไปนี้ เช่น มีสถานะทางสังคมดี มีบุคลิกดี สติปัญญาดี อดทนต่อความเครียด เชื่อสัจย์ เชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) พบว่าผู้นำแตกต่างจากคนอื่นตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้แตกต่างจากคนอื่น คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการและทักษะทางสติปัญญา

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทำให้มีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะผู้นำจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในระยะยาว (Delayed Outcome) และการกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามอย่างไร และไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ รีนฮาร์ด (Reinhardt, 1993: 11) ด้วยเหตุนี้การวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมและประสิทธิภาพ

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยการสังเกต การสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถาม และการศึกษาในระยะแรกสุดคือการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State

University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า มีพฤติกรรมผู้นำ 2 ชนิด คือ ผู้นำมุงงาน (Initiating Structure) และผู้นำมุงสัมพันธ์ (Consideration Structure) ผู้นำมุงงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้าง เพื่อปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ และชี้นำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนผู้นำมุงสัมพันธ์หรือการมุงคนคือการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าทีที่เป็นมิตรและให้การสนับสนุน แสดงความเอาใจใส่และแสวงหา เพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Welfare) เช่น การรับฟัง การให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ตามทุกคนเท่าเทียมกัน และนักวิจัยชี้แนะว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างเน้นงาน ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างเน้นงาน แต่ความพึงพอใจของผู้ตามนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์มากกว่า เบอร์นาร์ด (Bernald. 1995: 67) อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ผู้นำผู้ซึ่งใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์

นักวิจัยในกลุ่มนี้จึงได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissezfaire) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยหรือผู้นำเผด็จการใช้รูปแบบการชี้นำ มีการควบคุมสูงและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในผู้ตาม ผู้นำที่ปล่อยตามสบายคือผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงานซึ่งบางทีผู้นำใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย จะมีผลทำให้กลุ่มสูญเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำ และความพึงพอใจในงานต่ำด้วย สโตกดิลล์ (Stogdill. 1974) ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นผู้นำใช้การควบคุมต่ำ เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำและให้แนวทาง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลผลิตของกลุ่ม ความสำคัญประเด็นที่สองคือ พบว่ารูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ตาม มีประสิทธิภาพมากที่สุด สมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูง

เบอร์นาร์ด (Bernald. 1995: 61) ได้ศึกษาและทำการวิจัย พบว่า การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ (Trait Approach) และ พฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Approach) ทั้ง 2 แบบนี้ ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรเลือกรูปแบบที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม บรรลุเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองความต้องการของผู้ตามเองด้วย ดังนั้นการใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดขึ้นกับผู้นำ ,ผู้ตาม และสถานการณ์

3. การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ คือ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันไป วูม (Vroom. 1960) อธิบายไว้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่

มีประสิทธิภาพมากที่สุดอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนเองจัดการ นักทฤษฎีซึ่งศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิเลเดอร์(Fiedler's Contingency of Leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ คือ ถ้าหากว่าผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจนและมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ส่วนทฤษฎีแนวทางเป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ เฮาส์; และมิตเชล (House; & Mitchell) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจน กำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และจากทฤษฎีนี้ได้อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันคือ 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ในสถานการณ์ซึ่งโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ผู้ตามขาดประสบการณ์ ขาดระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership) ใช้ในสถานการณ์ซึ่งมีความเครียด มีความขัดแย้ง ผู้ตามขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสถานการณ์ที่น่าเบื่อและเสี่ยงอันตราย ผู้นำจะต้องทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ ลดความวิตกกังวลและการเบื่องานลง ตลอดจนการเพิ่มความพยายามให้สูงขึ้น 3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำเลือกใช้ในสถานการณ์ที่งานน่าสนใจและท้าทายความสามารถ โครงสร้างของงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม 4) รูปแบบภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Oriented Leadership) ผู้นำสามารถใช้ในสถานการณ์ซึ่งงานซับซ้อนและท้าทายความสามารถ ผู้ตามมุ่งความสำเร็จ ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายสำหรับผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็ไม่แน่ใจว่าจะทำได้เสมอไป เพราะขึ้นกับลักษณะส่วนตัว (Trait) และความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ไม่ได้ให้แนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้นำในการวิเคราะห์กิจกรรมและปัญหาที่กำลังเผชิญ

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำทั้ง 3 วิธี จะมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำและผู้ตามมีหน้าที่ตาม โดยผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือขององค์กร เบส (Bass, 1985) ซึ่งเบอร์น (Burn, 1978) อธิบายไว้ว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตาม เป็นการศึกษาที่ล้นเหลือที่สุด นอกจากนี้การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสอดคล้องกับที่ผ่านมา ล้นเหลือที่จะทำความเข้าใจกับสาระสำคัญของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับยุคปัจจุบัน เบอร์น(Burn, 1978: 1) เขาจึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปัจจุบันและแก้ไขภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แบร์เกอร์ (Barker. 1992: 4) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมาไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ(Manager) กับคนอื่นและไม่ได้กล่าวถึงค่านิยมของคน และไม่ได้ช่วยอธิบายว่าทำไมบางองค์กรประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ขณะที่องค์กรอื่นไม่ นอกจากนี้ แบร์เกอร์ (Barker. 1992: 35) ยังได้อธิบายไว้เช่นกันว่า อนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเปลี่ยนไป ผู้นำต้องทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม และต้องเป็นผู้นำที่แสดงออกถึงความเชื่อพื้นฐานในคน โดยให้การยอมรับในความเชี่ยวชาญ ให้ความไว้วางใจและใช้อำนาจร่วมกันกับเขา ทฤษฎีซึ่งเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในยุคข้อมูลข่าวสารและการตอบสนองต่ออนาคต ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจและส่งเสริมสมรรถนะในการผลิตของพนักงานนั้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์แล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึง คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1987 และ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) แต่ในงานวิจัยผู้วิจัยจะกล่าวถึงทั้งสองทฤษฎีทั้งของ เบอร์น (Burns) และ เบส (Bass) ดังต่อไปนี้

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ เบส(Bass. 1997: 133) โดยมี เบอร์น (Burns. 1978) และ เบส (Bass. 1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนทัศน์ที่เป็นองค์กรรวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและการสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร การ ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์นมีแนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (Burns, 1978) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศราภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2.4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น เบส (Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร เบส นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในคุณค่าและความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และรับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีองค์ประกอบ คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับภาวะผู้นำอื่นๆ นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม และสร้างความจงรักภักดีแก่องค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่

ดีในด้านแนวคิด แบบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการ มีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่น แบบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งหลายหลายแบบ ขึ้นอยู่กับแต่ละในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

แบบส (Bass. 1999: 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจะการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคมองค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบบส และอโวลีโอ (Bass; & Avolio. 1994: 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่นั้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ แบบสในปี ค.ศ. 1985 แบบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แบบสวินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

แบส; และอโวลีโอ (Bass; & Avolio. 1994: 2-7); (Bass. 1999: 20) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างนั้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยแบสและอโวลีโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีการวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ แบสเสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass; & Avolio. 1994: 4)

แบส; และอโวลีโอ ในปีค.ศ.1991 (Bass. 1999: 9-32); (Bass. 1997: 19-28); (Bass; & Avolio. 1994: 2-6); (Bass; & Avolio. 1993: 114-122) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I” (Four I's) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma Leadership: CL) หมายถึง การที่

ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและ

การหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass, 1997: 133)

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่

ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจนใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควิมลใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ฯ ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตัวเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการใจเข้ามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอน และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และ

การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ยังพบว่ามีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่น และมีการวิจัยและติดตามผลพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมการฝึกอบรมองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร (รัตติกर्ณ จงวิศาล, 2546; อ้างอิงจาก Bass; & Avolio, 1990)

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะนำแนวคิดและทฤษฎีของ แบส (Bass, 1997) ในด้านองค์ประกอบของพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการออกแบบสอบถาม

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

รัตติกर्ณ จงวิศาล (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวิเคราะห์ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการทั้งใน และนอกองค์กร ปัจจัยภายนอก เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่าง ๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะทั้งองค์กร และสมาชิกขององค์กรต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมทางสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายในองค์กร เช่น ลักษณะธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็มีส่วนในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ต่างจากวัฒนธรรมในองค์กรอื่นๆ

ไทร; และเบเยอร์ (Trice; & Beyer, 1993: 276) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีส่วนในการกำหนด หรือ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพราะเมื่อผู้นำเข้ามาใหม่พวกเขาจะนำค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด วิธีการทำงานของตนเข้ามาด้วย ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรเดิม

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้ที่นำวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่การปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้

3. แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

3.1 ความหมายบรรยากาศองค์กร

สำหรับความหมายของบรรยากาศองค์กร มีผู้ให้นิยามและความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ดังนี้

ลิทวิน; และสตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 1) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กรทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

กิลเมอร์; และเดซี (Gilmer; & Deci. 1977: 171) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น

ไฮแมน; และคนอื่นๆ (Haiman; et al. 1978: 417) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง สิ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ซึ่งบรรยากาศองค์กรสร้างขึ้น ได้ด้วยหัวหน้างาน และสามารถปรับปรุงได้ เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการ ของบุคคลในองค์กร และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

โรเบิร์ต (Robert. 1981: 93) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่า เป็น คุณภาพของความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมในองค์กร ซึ่งมีลักษณะ 3 ประการคือ

1. เป็นการกระทำของสมาชิกในองค์กร
2. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร
3. สามารถอธิบายคุณลักษณะขององค์กรนั้นๆ

บราวน์; และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980:667) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งรับรู้ในองค์กรนั้นโดย

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์กร
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง
3. จะต้องยืนยงอยู่ช่วงเวลาหนึ่ง
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน

สตีเยร์ (Steers. 1980) ให้ความหมายของ บรรยากาศองค์กรไว้ว่า เป็นเรื่องของ ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่พวกเขาสังกัดอยู่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นผลผลิตขององค์การ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพวกเขา

กิสบี (Grigsby. 1991) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรกับการทำงานของบุคคล คือ การผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการ บริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุม และนวัตกรรม ซึ่ง บุคคลในองค์กรได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 101) กล่าวถึง บรรยากาศองค์กรว่า หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติในองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 133-145) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์กร (Climate) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพที่มองเห็นของแต่ละคนที่เข้าใจถึงสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรที่เป็นอยู่ กับสภาพแวดล้อมนั้น หมายถึง เรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและเงื่อนไขภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบเข้ามาถึงในองค์กร หรือทำนองกลับกันบุคคล และเงื่อนไขภายในองค์กร ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิการ; และผสดี รุมาคม (2520: 596) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นกลุ่มของคุณลักษณะ และสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรทำอยู่ ซึ่งบุคลากรจะรับรู้ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม และบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร

อรุณ รักรธรรม (2524: 31) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นจุดของค่านิยม ทศนคติ และขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งมีผลต่อวิถีทาง ที่บุคคลมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในองค์กร

เทพพนม เมืองแมน; และสวีน สุวรรณ (2529: 277) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ตัวแปรชนิดต่างๆ เมื่อนำมารวมกันแล้วมีผลกระทบต่อการระดับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์กร

นิภา แก้วศรีงาม (2527: 11) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์กร หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์กร และสภาพแวดล้อมของงานที่บุคคลในองค์กรเกิดการรับรู้ในสภาพเหล่านั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม การรับรู้เกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

จากความหมายข้างต้นที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยจึงพอสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร คือ สภาพแวดล้อมขององค์กร รูปแบบในการบริหารงานขององค์กร ที่พนักงานสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ตามความรู้สึกนึกคิดของตนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่บรรยากาศองค์กรจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และบรรยากาศองค์กรนี้มีผลต่อสมาชิกในองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ

3.2 ทฤษฎีบรรยากาศองค์กร

ลิทวิน; และสตริงเจอร์ (Litwin; & Stringer. 1968) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า พฤติกรรมของคนในองค์กรเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงระหว่างคนและองค์กร แนวความคิดเรื่อง

บรรยากาศองค์กรจะช่วยให้เราสามารถเข้าใจองค์กรในสภาพที่เป็นอยู่จริง และยังเป็นภาพสะท้อนลักษณะขององค์กร บรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมทำให้ประสิทธิผล และลักษณะองค์กรแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้เพราะบรรยากาศที่แตกต่างกันย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน รวมไปถึงการส่งผลถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรแตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรหนึ่งขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นตัวแปรในพฤติกรรม โครงสร้างหรือกระบวนการ บรรยากาศองค์กรก็จะถูกกระทบกระเทือน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจมีผลในทางบวก หรือในทางลบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมองค์กร ด้วยเช่นกัน สตริงเจอร์ (Stringer. 1968) ได้กำหนดรูปแบบของบรรยากาศองค์กร ไว้ดังนี้

3.3 รูปแบบของบรรยากาศองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว บรรยากาศองค์กรอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ บรรยากาศแบบเปิด (Opened-Climate) และบรรยากาศแบบปิด (Closed-Climate) ทั้งนี้ มีผู้ศึกษารูปแบบของบรรยากาศองค์กรไว้หลายตัวแบบ แต่ในงานวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอตัวแบบการศึกษาไว้ ดังนี้

สตริงเจอร์ (Stringer.1968) เสนอว่า บรรยากาศองค์กรมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตการทำงานลดลง

2. บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง (Affinitive Climate) โดยผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดจนเกินไป ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงานในระดับปานกลางเท่านั้น

3. บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (Achievement Climate) โดยถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) มีลักษณะสำคัญคือ มีการติดต่อสื่อสารคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์กรในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดต้นทุนการผลิตลง รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎี รวมไปถึง ความหมายของบรรยากาศองค์กร ผู้วิจัยเห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร โดยจะพบว่าบรรยากาศองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งบรรยากาศองค์กรก็ย่อมจะมีส่วนสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยจะใช้ทฤษฎีของสตริงเจอร์ (Stringer. 1968) ที่ได้กำหนดรูปแบบของบรรยากาศองค์กรไว้ 4 รูปแบบ และผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการออกแบบสอบถาม

4. งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยและเอกสารภายในประเทศ

วงเดือน จงไพบูลย์ (2545) ศึกษาเกี่ยวกับ “เพศและวัฒนธรรมองค์กร” พบว่า องค์กรประกอบด้านบุคคลก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน เมื่อมีการกระจายอำนาจอย่างถูกต้องตามสภาพแวดล้อมทางสังคม ซึ่งถ้าพนักงานมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ถูกต้องก็就会有มีการปรับเปลี่ยนการกระทำที่ขาดการไตร่ตรองมาเป็นการกระทำที่ผ่านการไตร่ตรองมา เป็นอย่างดี ซึ่งเป้าหมายสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และงานวิจัยทางด้าน วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่มีทัศนะว่าวัฒนธรรมองค์กรจะแสดงถึงความต้องการที่จะให้พนักงานมองย้อนกลับไปยังความรับผิดชอบของตนเอง และจะต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความ เป็นเลิศ และการเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งความต้องการนี้จะผลักดันให้พนักงานต้อง เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพันธสัญญาของพนักงานในการส่งมอบคุณค่าให้กับองค์กร

กมลวรรณ ชัยวานิช (2546) ศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนาย ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่ และผู้ได้รับอนุญาต ได้ 74.33% โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารอื่นๆ และสามารถทำนายประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงมากกว่าที่มีความสามัคคีต่ำ

วิริยาพร บุญช่วย (2543) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้ตัว แบบการศึกษาของ คูก และลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกัน เชิงรับ และวัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกันเชิงรุก) พบว่ามีลักษณะวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ และ แบบป้องกันเชิงรุกมีอยู่มาก ส่วนแบบป้องกันเชิงรับมีอยู่ในระดับปานกลาง

สมชาติ วิเชียรมาศ (2532: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ได้พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับระดับวุฒิภาวะและความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่

อาจารย์ใหญ่ ได้รับอิทธิพลจากระดับบุคลิกภาวะของครู และมีส่วนช่วยอย่างมีนัยสำคัญต่อ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ความพึงพอใจและระดับบุคลิกภาวะของครูต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และต่างมีส่วนช่วยซึ่งกันและกัน และต่างมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

เสถียร แป้นเหลือ (2550) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับองค์กรกิจกรรมนักศึกษา พบว่าคุณสมบัติและคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้นำองค์กรนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อน 3 อันดับแรก คือ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และศิลปะการสื่อสาร เพื่อส่งเสริมให้ผู้ผู้นำมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดี

ลัดดา สัจพันไพโรจน์ (2545: 119) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร ในทรรณะของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริ่ง คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า โครงสร้างการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมองค์กรความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร

อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2552) ศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานไม่ส่งผลต่อการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

พิมพ์ศักดิ์ ปลั่งอุดม (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

4.2 งานวิจัยและเอกสารต่างประเทศ

ชรูเดอร์ (Schroeder. 1970: 5209-A; Hiemstra. n.d.) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในสถาบันศึกษา พบว่า บทบาทของหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต และได้ให้ข้อคิดเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาควรได้รับการอบรมทางการบริหารด้วย

روبบิน (Robbins. 2005) ศึกษาพฤติกรรมวัฒนธรรมองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในงาน และความพึงพอใจในงาน และพันธะสัญญาในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับภาวะผู้นำ และยังมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน

มาริส (Marais. 1999) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร และการปฏิบัติในการประเมินโครงการของหน่วยงานบริการบุคลากร 26 แห่ง ที่เมืองคาลามาซูลู รัฐมิซิแกน พบว่า ผล

จากการประเมินมีความสัมพันธ์สูงกับรูปแบบบางอย่างของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความพึงพอใจลูกค้า คุณภาพบริการในการให้บริการ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน และการกำหนดวิสัยทัศน์

เลห์ (Leigh. 1996) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์กร จากการรับรู้บรรยากาศองค์กรทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่า บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน

ลินน์ (Lynn. 2010) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทำการวิเคราะห์บทบาทผู้นำต่อการแสดงความก้าวร้าวในองค์กร พบว่าองค์กรต้องการผู้นำที่ไม่ก้าวร้าว และสามารถแก้ไขสถานการณ์โดยไม่ใช้อารมณ์



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยสาระสำคัญถึงวิธีดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและจะนำไปวิเคราะห์ ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรในการคำนวณหาขนาดตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบประชากรแน่นอน (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2545: 74-26) โดยวิธีการเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช่ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5% ดังนี้

สูตรการคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{Z^2_{1-\alpha/2} pq}{E^2}$$

โดยที่ n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z แทน ค่ามาตรฐานของระดับความเชื่อมั่น 95%ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

E แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น 5%ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.05

p แทน ค่าเปอร์เซ็นต์ที่คาดหวัง

q แทน $1 - p$

จากสูตรกำหนดให้มีความผิดพลาดไม่เกิน 5% ด้วยความเชื่อมั่น 95% สำหรับกรณีไม่ทราบค่า p และ q มีค่าสูงสุดเมื่อ $p = 0.5$ และ $q = 0.5$ กำหนดให้ $\alpha = 0.05$ จะได้ $Z = 0.95$ มีค่าเท่ากับ 1.96 , $E = 0.05$ หรือ 5%

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{(0.0025)}$$

$$n = 385 \text{ ตัวอย่าง}$$

ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 385 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันแบบสอบถามที่เกิดความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังนั้น จึงทำการเก็บตัวอย่างเพิ่มอีก 5% เท่ากับ 15 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ทั้งสิ้น 400 คน

จำนวนตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรภาครัฐบาลและเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งในปัจจุบันนี้กรุงเทพมหานคร ได้แบ่ง เขตการปกครองตามการบริหารงาน ออกเป็น 6 กลุ่มเขต แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงรายชื่อกลุ่มการปกครอง เขตการปกครอง

กลุ่มรัตนโกสินทร์	เขตบางซื่อ เขตดุสิต เขตพญาไท เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์
กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ เขตดอนเมือง เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขตสายไหม เขตลาดพร้าว เขตจตุจักร เขตบางเขน เขตหลักสี่
กลุ่มศรีนครินทร์	เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตประเวศ เขตสะพานสูง เขตสวนหลวง เขตหนองจอก เขตคันนายาว เขตคลองสามวา

ตาราง 1 (ต่อ)

กลุ่มเจ้าพระยา	เขตนานนาเวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตดินแดง เขตพระโขนง เขตห้วยขวาง
กลุ่มกรุงธนเหนือ	เขตบางพลัด เขตภาษีเจริญ เขตตลิ่งชัน เขตหนองแขม เขตทวีวัฒนา เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่
กลุ่มกรุงธนใต้	เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตจอมทอง เขตคลองสาน เขตราษฎร์บูรณะ เขตทุ่งครุ เขตธนบุรี เขตบางแค

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเขตในแต่ละกลุ่มเขตจากกลุ่มเขตดังกล่าวข้างต้น โดยการสุ่มจับสลากกลุ่มเขตละ 1 เขต ได้จำนวน 6 เขต ดังนี้ เขตสัมพันธวงศ์ เขตจตุจักร เขตลาดกระบัง เขตห้วยขวาง เขตบางกอกน้อย และเขตคลองสาน

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน สามารถแบ่งสัดส่วนได้ทั้งหมด 6 เขต ในแต่ละเขตที่ได้จากขั้นที่ 1 สำหรับการเก็บตัวอย่าง โดยเก็บขนาดตัวอย่างเขตละ 67 คน

ขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเขต

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนเขตที่ถูกเลือก}} \\
 &= \frac{400}{6} = 66.66 \text{ หรือ } 67 \text{ คนต่อเขต}
 \end{aligned}$$

ขั้นที่ 3 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ตามที่วัดได้ในแต่ละเขตที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามตามบริเวณสถานที่ที่กำหนดไว้ให้แก่บุคลากรภายในบริษัท ในเขตต่างๆ เพื่อตอบแบบสอบถาม จนครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ หรือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ได้มาจาก การศึกษาจากเอกสารต่างๆ ทฤษฎี แนวความคิด วิทยานิพนธ์ สาร

นิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับสิ่งที่ต้องการศึกษาวิจัย โดยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

1. เพศ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีคำตอบให้เลือก 2 ทาง (Dichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

1.1 เพศชาย

1.2 เพศหญิง

2. อายุ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) มีการแบ่งช่วงห่างของอายุเป็นช่วงละ 10 ปี ดังนี้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2540: 40)

2.1 ต่ำกว่าหรือเทียบเท่า 20 ปี

2.2 21-30 ปี

2.3 31-40 ปี

2.4 41-50 ปี

2.5 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

3.1 ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

3.2 ปวส./อนุปริญญา

3.3 ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

4.1 ตำแหน่งผู้บริหาร / ผู้จัดการ / หัวหน้าแผนก

4.2 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน

5. สถานภาพสมรส เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะคำถามมีหลายคำตอบให้เลือก (Multichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

5.1 โสด

5.2 สมรส/อยู่ด้วยกัน

5.3 หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

6. ระยะเวลาในการทำงาน เป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด ลักษณะ

คำถามมีหลายคำตอบให้เลือก(Multichotomous Question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ(Ordinal Scale) มีการแบ่งช่วงห่างของระยะเวลาการทำงานเป็นช่วงละ 2 ปี ดังนี้ (พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. 2540: 42)

6.1 น้อยกว่า 1 ปี

6.2 1 ปี-3 ปี

6.3 3 ปี-6 ปี

6.4 7 ปี-9 ปี

6.5 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 193) ดังนี้

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

เกณฑ์ในการแปลผลของคะแนนตามระดับความคิดเห็น สามารถกำหนดได้ดังนี้
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กร ที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรน้อยที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 193) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าจากสูตร} &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการแปลผลของคะแนนตามระดับความคิดเห็น สามารถกำหนดได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยรูปแบบบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมี 10 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรมาก

3 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรน้อยที่สุด

การอภิปรายผลการวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2548: 193) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าจากสูตร} &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการแปลผลของคะแนนตามระดับความคิดเห็น สามารถกำหนดได้ดังนี้
คะแนนเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากตำรา เอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่าน
ในองค์กรที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรของท่าน
ที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของท่าน ที่ท่านได้
ปฏิบัติงานอยู่

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อ
พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อขอคำปรึกษา หรือ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม และ แก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา(Content Validity) และความถูกต้อง รวมทั้งขอคำแนะนำเพิ่มเติม
หลังจากนั้นนำมาเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครั้ง
สุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 40 ชุด แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้ง
ฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbachs' Alpha) (กัลยา วาณิชย
บัญชา. 2550: 35) ซึ่งค่าแอลฟา (Alpha) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม
โดยมีค่าระหว่าง $0 < \alpha < 1$ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง

ผู้วิจัยจึงสรุปว่าวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbachs' Alpha)
โดยผู้วิจัยอ้างอิงจาก ยูม่า(Uma Sekaran. Research Methods for Business. New York:
John Wiley; & Sons, Inc. 1993: 20) มีคุณลักษณะเด่นๆ มีดังนี้

1. ใช้วัดความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
2. ค่าสัมประสิทธิ์อยู่ในช่วง 0 ถึง 1
3. ค่าสัมประสิทธิ์ที่ดีควรวัดได้มากกว่า 0.7
4. ในกรณีที่ข้อคำถามน้อย และค่าวัดได้มีค่าต่ำกว่า 0.7 ควรใช้วิธีเก็บ
แบบสอบถามเพิ่ม
5. ในกรณีที่ข้อคำถามมีจำนวนมากและค่าที่วัดได้มีค่าต่ำกว่า 0.7 อาจตัด
คำถามบางข้อที่ส่งผลกระทบต่อค่าสัมประสิทธิ์ทิ้ง
6. เหมาะกับข้อคำถามที่ใช้ถามระดับความคิดเห็น ทศนคติ การจัดลำดับ
หรือแบบทดสอบประเมินค่า เป็นต้น
7. ใช้วัดค่าในรูปแบบของชุดคำถามที่มีคำถามในกลุ่มนั้นหลายๆ ข้อคำถาม

8. จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นกลุ่มทดลอง ประมาณ 30 คน เป็นอย่างต่ำ

6. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นต้น (Try Out) จำนวน 40 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความน่าเชื่อถือดังนี้

ผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 4 ข้อ	0.955
การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 3 ข้อ	0.943
การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 3 ข้อ	0.915
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 3 ข้อ	0.936

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ จำนวน 3 ข้อ	0.839
บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง จำนวน 3 ข้อ	0.847
บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ	0.902
บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ	0.824

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 10 ข้อ 0.931

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า จากหนังสือ ตำราบทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อความตอบ และจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นร้อยละ (Percentage)

1.2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กร ด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จากแบบสอบถามส่วนที่ 2,3 และ 4 ใช้ในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้ สำหรับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ กำหนดไว้ที่ 0.05

ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Nonparametric แบบ t-test (Independent t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ และ ตำแหน่งงาน

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Nonparametric แบบ F-test เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน

ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic) ซึ่งเป็นสถิติพื้นฐาน ประกอบไปด้วย

5.1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นการแสดงค่าความถี่ของข้อมูลที่เกิดขึ้นได้ โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์

5.1.2 การหาร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2538: 101)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์

f แทน ความถี่ของคะแนน

n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5.1.3 การหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3 และ 4 โดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 40)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3 และ 4 โดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้แก่

5.2.1 ความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's Alpha) มีสูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2546: 449)

$$\alpha = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k-1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Cronbach's Alpha)

K แทน จำนวนคำถาม

$\overline{\text{covariance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{\text{variance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ดังนี้

5.3.1 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระกัน โดยใช้ t-test แบบ Independent (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2544: 333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน เพศ และตำแหน่งงาน ในการทดสอบ t-test หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่ม ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances assumed และ ถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่ม ให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal Variances not assumed โดยจะทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene's test

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาความเป็นอิสระ $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ $\bar{X}_i$ แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ i โดยที่ i = 1, 2

S_p แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

n_i แทน ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่ i

S_i^2 แทน ค่าแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ i โดยที่ i = 1, 2

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1) S_1^2 + (n_2 - 1) S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาความเป็นอิสระ = df

$$V = \frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} \right)}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2} \right)}{n_2 - 2}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

$\bar{X}_1$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$\bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

s_1^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

s_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

n_1 แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

n_2 แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

Degree of Freedom : df หรือ V แทน องศาความเป็นอิสระ

5.3.2 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One-way ANOVA)(กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2544: 333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน อายุ, ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส และ ระยะเวลาในการทำงาน มีสูตรดังนี้

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$MS_{(B)}$ $MS_{(W)}$
ภายในกลุ่ม	n-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{n-k}$	
รวม	n-1	$SS_{(T)}$		

เมื่อ k แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน

n แทน จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

$SS_{(B)}$	แทน ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between sum of square)
$k-1$	แทน องศาความเป็นอิสระระหว่างประชากร(Between degree of freedom)
$SS_{(W)}$	แทน ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within sum of square)
$n-k$	แทน องศาความเป็นอิสระภายในประชากร(Within degree of freedom)
$MS_{(B)}$	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม(Mean square between groups)
$MS_{(W)}$	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean square within groups)
F	แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบระดับนัยสำคัญ

สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว Brown-Forsythe (β) ใช้ในกรณีที่ความแปรปรวนแตกต่างกัน (Hartung. 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่ค่า $MS_w = \sum_{i=1}^k (1 - \frac{n_i}{N}) S_i^2$

เมื่อ β แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe

MS_b แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับ Brown-Forsythe

k แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน ขนาดของประชากร

S_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 332 - 333) มีสูตร ดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2, n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j$

เมื่อ $t_{1-\alpha/2, n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับ

ความเชื่อมั่น 95% และ องศาความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = $n-k$

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_w)

n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i

n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน

k แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน

หรือสูตรวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ Dunnett's T3 (Kappel.1983,pp.153-155) มีสูตรดังนี้

$$\bar{d}_D = \frac{q_D \sqrt{2(MS_{\bar{A}})}}{\sqrt{S}}$$

เมื่อ $\bar{d}_D$ แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test

q_D แทน ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test

$MS_{\bar{A}}$ แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

S แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.3.3 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

เพื่อทดสอบความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ((Multiple Regression Analysis) ถ้ามีตัวแปรอิสระ k ตัว ($X_1, X_2, \dots, X_k$) ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม Y โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในเชิงเส้น จะได้สมการเชิงถดถอยเชิงพหุนาม ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ ดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2546: 360 - 361)

$$\begin{aligned} Y &= \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_k X_k + e \\ \text{โดยที่ } X &= \text{ตัวแปรอิสระ} \\ Y &= \text{ตัวแปรตาม} \end{aligned}$$

$$\beta_0 = \text{ส่วนตัดแกน } Y \text{ เมื่อกำหนดให้ } X_1 = X_2 = \dots = X_k = 0$$

$\beta_1, \beta_2 X_2, \dots, \beta_k X_k$ เป็นสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงส่วน (Regression Coefficient) โดยที่ β_i เป็นค่าคงที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตาม Y เมื่อตัวแปรอิสระ X_i เปลี่ยนไป 1 หน่วย โดยที่ตัวแปรอิสระ X ตัวอื่นๆ มีค่าคงที่ เช่น X_1 เปลี่ยนไป 1 หน่วย ค่า Y จะเปลี่ยนไป β_1 หน่วย โดยที่ $X_1, X_2, \dots, X_k$ มีค่าคงที่

เงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุจะเหมือนกับเงื่อนไขของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย โดยมีเงื่อนไขดังนี้

1. ความคลาดเคลื่อน e เป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติ
2. ค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนเป็นศูนย์ นั่นคือ $E(e) = 0$
3. ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่ที่ไม่ทราบค่า $V(e) = \sigma_e^2$
4. e_i และ e_j เป็นอิสระต่อกัน ; $i \neq j$ นั่นคือ covariance (e_i และ e_j) = 0

โดยมีเงื่อนไขที่เพิ่มจากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่ายอีก 1 เงื่อนไข คือ ตัวแปรอิสระ X_i และ X_j ต้องเป็นอิสระต่อกัน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ทำการวิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F-Ratio	แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
B	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized)
β	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
SE _b	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
R	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2_{Adj}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้แล้ว
Prob.	แทน ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบใช้ในสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
Y	แทนค่าสมการทำนายในรูปคะแนนดิบ
Z	แทนค่าสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
H ₀	แทน สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H ₁	แทน สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน ของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.3 การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

3.1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.3 บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.4 บรรยากาศที่เน้นให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานครที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	189	48.00
หญิง	205	52.00
รวม	394	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	25	6.30
21 – 30 ปี	122	30.9
31 – 40 ปี	112	28.40
41 - 50 ปี	87	22.00
51 ปีขึ้นไป	49	12.40
รวม	395	100.00
3. สถานภาพสมรส		
โสด	150	37.50
สมรส / อยู่ด้วยกัน	164	41.00
หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	86	21.50
รวม	400	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	60	15.00
ระดับปวส./อนุปริญญา	46	11.50
ระดับปริญญาตรี	206	51.60
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	87	21.80
รวม	399	100.00
5. ตำแหน่งงาน		
ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนก	149	37.60
ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน	247	62.40
รวม	396	100.00
6. ระยะเวลาในการทำงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	49	12.30
1 – 3 ปี	60	15.00
4 – 6 ปี	124	31.00
7 - 9 ปี	99	24.80
10 ปีขึ้นไป	68	17.00
รวม	396	100.00

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นครั้งนี้จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

1. เพศ พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 และเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 ตามลำดับ

2. อายุ พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 รองลงมาช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 28.40 รองลงมา ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 22.00 รองลงมาช่วงอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 และ อายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากับ 20 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 ตามลำดับ

3. สถานภาพสมรส พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส / อยู่ด้วยกัน จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 รองลงมา สถานภาพโสดจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 ตามลำดับ

4. ตำแหน่งงาน พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน มีจำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40 และเป็นผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนกจำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 37.60

5. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4 – 6 ปี มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 รองลงมา 7 - 9 ปี มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 รองลงมา 10ปีขึ้นไป มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 17.00 รองลงมา 1 – 3 ปี มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 น้อยกว่า 1 ปี มีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30 ตามลำดับ

6. ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับระดับปริญญาตรี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 รองลงมา ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 รองลงมา ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 รองลงมา เป็นระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุ มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนความถี่น้อยเกินไป ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมกลุ่มข้อมูลใหม่เพื่อให้การกระจายของข้อมูลมีความสม่ำเสมอและเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งได้กลุ่มใหม่ ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุ ที่จัดกลุ่มใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
21 – 30 ปี	148	37.50
31 – 40 ปี	110	27.80
41 – 50 ปี	88	22.30
51 ปีขึ้นไป	49	12.40
รวม	395	100.00

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของอายุ ที่จัดกลุ่มใหม่ จำแนกตัวแปรได้ดังนี้

1. อายุ พบว่าบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถามส่วน

ใหญ่มีอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 ช่วงอายุ 41- 50 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.30 และช่วงอายุ 51ปีขึ้นไป จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 12.40 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์			
1. หัวหน้าประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.39	1.233	ปานกลาง
2. หัวหน้าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.45	1.140	มาก
3. หัวหน้าสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานได้	3.51	1.076	มาก
4. หัวหน้าเป็นผู้มีอุดมการณ์ ทำให้ท่านรู้สึกเกิดความเชื่อมั่นที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า	3.47	1.059	มาก
โดยรวม	3.46	1.127	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ			
5. หัวหน้าให้รางวัลหรือยกย่อง ชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น	3.59	1.051	มาก
6. หัวหน้าส่งเสริมให้พนักงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.51	1.062	มาก
7. หัวหน้ามีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรักองค์กร	3.45	1.154	มาก
โดยรวม	3.52	1.089	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา			
8. หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นในการทำงานของพนักงานเสมอ	3.46	1.080	มาก
9. หัวหน้าให้พนักงานร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.65	0.977	มาก
10. หัวหน้าช่วยแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้แก่ท่านในการแก้ปัญหาในการทำงาน	3.65	1.027	มาก
โดยรวม	3.59	1.028	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
11. หัวหน้าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.65	1.037	มาก
12. หัวหน้าทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง	3.31	1.121	ปานกลาง
13. หัวหน้าเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่พนักงานอย่างเป็นธรรมชาติ	3.45	1.112	มาก
โดยรวม	3.47	1.090	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	3.51	1.084	มาก

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีผู้นำ

ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้องค์กรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้องของตน และผู้นำของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์กว้างไกล สามารถทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นที่จะทำงานกับผู้นำของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39, 3.45, 3.51, 3.47 ตามลำดับ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีผู้นำที่มีการให้รางวัลแก่ลูกน้องของตน เมื่อลูกน้องได้ปฏิบัติงานดีเด่น ผู้นำมีการส่งเสริมลูกน้องให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน และ มีการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้องของตนเอง เพื่อให้ลูกน้องของตนรักในองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59, 3.51, 3.45 ตามลำดับ

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นในการทำงานของลูกน้องเสมอ ผู้นำของท่านให้ลูกน้องทุกคนร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้นำของท่านช่วยให้คำแนะนำแนวทางใหม่ๆ ให้แก่ลูกน้องในการแก้ปัญหาในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46, 3.65, 3.65 ตามลำดับ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลการภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีผู้นำที่เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำของท่านทำให้ลูกน้องรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเสมอ และผู้นำของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ แก่ลูกน้องทุกคนอย่างเป็นธรรมชาติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.31, 3.45 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

รูปแบบบรรยากาศองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บรรยากาศที่เห็นการใช้อำนาจ			
1. บุคลากรทุกท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	3.65	0.884	มาก
2. บุคลากรทุกท่านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ	3.42	1.019	มาก
3. บุคลากรทุกท่านต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้	3.67	0.934	มาก
โดยรวม	3.58	0.945	มาก
บรรยากาศที่เห็นความเป็นกันเอง			
4. บุคลากรทุกท่านและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี	3.59	0.845	มาก
5. บุคลากรทุกท่านรู้สึกว่าการปฏิบัติงานไม่เคร่งครัดเกินไป	3.53	1.052	มาก
6. บุคลากรทุกท่านรู้สึกสบายใจ ไม่วิตกกังวลในการทำงาน	3.56	0.957	มาก
โดยรวม	3.56	0.951	มาก
บรรยากาศที่เห็นความสำเร็จในการทำงาน			
7. บุคลากรทุกท่านยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด	3.60	1.092	มาก
8. บุคลากรทุกท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง	3.45	0.925	มาก
9. บุคลากรทุกท่านมีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	3.56	1.239	มาก
โดยรวม	3.45	1.085	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

รูปแบบบรรยากาศองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
บรรยากาศที่เห็นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน			
10. บุคลากรทุกท่านและเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันและกัน	3.54	0.898	มาก
11. บุคลากรทุกท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.19	1.073	ปานกลาง
12. บุคลากรทุกท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาความรู้	3.50	0.937	มาก
โดยรวม	3.41	0.969	มาก
รูปแบบบรรยากาศองค์กรโดยรวม	3.52	0.988	มาก

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรภายในองค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรภายในบริษัทมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ องค์กรของท่านมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด องค์กรของท่านลูกน้องต้องรอคำสั่งจากผู้นำในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และองค์กรของท่านต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65, 3.42, 3.67 ตามลำดับ

ด้านบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ภายในองค์กรของท่านบุคลากรทุกคนมีความสัมพันธ์อันดี องค์กรของท่านมีกฎระเบียบต่างๆที่ไม่เคร่งครัดจนเกินไป และองค์กรของท่านบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกสบายใจ ไม่วิตกกังวลในการทำงานมากเกินไป โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59, 3.53, 3.56 ตามลำดับ

ด้านบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ภายในองค์กรของท่านบุคลากรทุกคนยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด บุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง และมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60,3.45,3.56 ตามลำดับ

ด้านบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรซึ่งอยู่ในระดับมาก คือ ภายในองค์กรของท่านบุคลากรทุกคนให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทุกคนภายในองค์กรมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านความรู้อยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54,3.19,3.50 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแจกแจงจำนวน ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรให้ท่านมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน	3.46	0.855	มาก
2. องค์กรมีการแสวงหาโอกาส และให้พนักงานทดลองงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.43	0.861	มาก
3. องค์กรได้กำหนดแนวทาง และความคาดหวังกับผลปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.39	0.810	ปานกลาง
4. องค์กรมีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร	3.50	0.915	มาก

ตาราง 7 (ต่อ)

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
5. องค์กรสนับสนุนพนักงาน และพนักงาน ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารอยู่เสมอ	3.50	0.887	มาก
6. องค์กรของท่านได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงานมีความเหมาะสม	3.53	0.970	มาก
7. องค์กรการทำงานเป็นกลุ่ม (Team)	3.62	0.934	มาก
8. องค์กรได้กำหนดการให้รางวัล เมื่อ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์	3.27	0.914	ปานกลาง
9. องค์กรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	3.45	0.922	มาก
10. องค์กรได้กำหนดระบบการติดต่อสื่อสารที่ เหมาะสม	3.53	1.003	มาก
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	3.47	0.907	มาก

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า

ลำดับ 1 องค์กรมีการทำงานเป็นกลุ่ม (Team) บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

ลำดับ 2 องค์กรได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงานมีความเหมาะสม บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

ลำดับ 3 องค์กรได้กำหนดระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

ลำดับ 4 องค์กรมีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ลำดับ 5 องค์กรสนับสนุนพนักงาน และพนักงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารอยู่เสมอ บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ลำดับ 6 องค์กรให้ท่านมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ลำดับ 7 องค์กรรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45

ลำดับ 8 องค์กรมีการแสวงหาโอกาส และให้พนักงานทดลองงานใหม่ๆ อยู่เสมอ บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43

ลำดับ 9 องค์กรได้กำหนดแนวทาง และความคาดหวังกับผลปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39

ลำดับ 10 องค์กรได้กำหนดการให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 บุคลากรภายในองค์กรที่มีลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อย ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อย กว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 8 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของเพศกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร
ภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene's test for Equality of Variances		
	F	Sig.	Sig(2tailed)
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	1.310	0.253	
Equal variances assume			0.004
Equal variances not assumed			0.004

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 8 ผลการทดสอบการทดสอบค่าความแปรปรวนของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม โดยใช้ Levene's Test พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.253 ซึ่ง มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t-test กรณี Equal variances assumed ผลจากการทดสอบแสดงดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงการทดสอบความแตกต่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ใน
เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	เพศ	t-test for Equality of Mean				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	ชาย	4.12	0.515	-2.919	384	0.004*
	หญิง	4.09	0.464			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง ต่อไปนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของตำแหน่งงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene's test for Equality of Variances		
	F	Sig.	Sig(2tailed)
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	2.820	0.094	
Equal variances assume			0.686
Equal variances not assumed			0.670

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ผลการทดสอบการทดสอบค่าความแปรปรวนของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม โดยใช้ Levene's Test พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.094 ซึ่ง มากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t-test กรณี Equal variances assumed ผลจากการทดสอบแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงการทดสอบความแตกต่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ใน
เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ตำแหน่งงาน	t-test for Equality of Mean				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม	ผู้บริหาร/					
	ผู้จัดการ/					
	หัวหน้าแผนก	3.48	0.471	0.404	3.86	0.686
	เจ้าหน้าที่/ พนักงาน	3.46	0.591			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ค่า Sig. เท่ากับ 0.686 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	2.850	3	389	0.037*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มอายุโดยภาพรวม ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe test ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	Statistic	df 1	df 2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	Brown-Forsythe test	2.245	3	260.461	0.082

หมายเหตุ ช่วงอายุต่ำกว่าหรือเทียบเท่ากับ 20 ปี = ช่วงอายุ 21-30 ปี

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test มีดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.082 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	9.380	3	387	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยภาพรวม ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe test ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	Statistic	df 1	df 2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	Brown-Forsythe test	1.398	3	162.071	0.246

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test มีดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.246 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ให้การใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของสถานภาพสมรสกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	6.888	2	389	0.001*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มสถานภาพสมรสโดยภาพรวมลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละ

กลุ่มแตกต่างกัน จึงใช้สถิติ Brown-Forsythe test ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรสกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	Statistic	df 1	df 2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม	Brown-Forsythe test	14.880	2	385.942	0.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างสถานภาพสมรสกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe test มีดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ต่อ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 18

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างรายอายุกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยใช้สถิติ Dunnett's T3

สถานภาพสมรส	โสด	หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	สมรส/อยู่ด้วยกัน
$\bar{X}$	3.29	3.62	3.55
โสด	3.29	- 0.324* (0.000)	- 0.258* (0.000)
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.62	-	0.066 (0.639)
สมรส / อยู่ด้วยกัน	3.55		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างรายอายุกับลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรโดยรวม โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 พบว่า

บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด กับ บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสหม้าย/หย่าร้าง/แยกกัน อยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด มีผล ต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสหม้าย/หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด มีผลต่อ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมี ผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.324

บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด กับ บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด มีผลต่อลักษณะ วัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสโสด มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.258

ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่ แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้การทดสอบแบบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทาง เดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะทำการทดสอบความ แปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธ สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะ นำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อนโดยใช้ Levene test โดยมี สมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	2.046	4	387	0.087

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการทำงานโดยภาพรวม ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมพบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.087 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบ สมมติฐาน ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95%

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ลักษณะวัฒนธรรม	ระหว่างกลุ่ม	12.585	4	3.146	11.762	0.003*
องค์กรโดยรวม	ภายในกลุ่ม	103.523	387	0.268		
	รวม	116.109	391			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติ F-test มีดังนี้

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม พบว่ามีค่า Sig เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ต่อ โดยใช้สถิติ LSD ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม โดยใช้สถิติ LSD

ระยะเวลาในการทำงาน		น้อยกว่า 1 ปี	1 – 3 ปี	4 – 6 ปี	7 – 9 ปี	10 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.09	3.36	3.47	3.69	3.52
น้อยกว่า 1 ปี	3.09	-	- 0.277* (0.006)	- 0.387* (0.000)	- 0.603* (0.000)	- 0.436* (0.000)
1 – 3 ปี	3.36		-	-0.109* (0.181)	-0.325* (0.000)	- 0.159 (0.084)
4 – 6 ปี	3.47			-	- 0.216* (0.003)	- 0.049* (0.531)
7 – 9 ปี	3.69				-	- 0.167* (0.043)
10 ปีขึ้นไป	3.52					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ระหว่างระยะเวลาในการทำงานกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม โดยใช้สถิติ LSD พบว่า

บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปีกับ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.277

บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปีกับ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 1 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.603

บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปีกับ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.325

บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปีกับ บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.043 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างเป็นรายคู่กับบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยที่บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี มีผลต่อ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร น้อยกว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.167

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

H_1 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Enter ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบ แสดงดังตาราง 22

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	32.104	4	8.026	36.601*	0.000
Residual	83.985	383	0.219		
Total	116.089	387			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามและสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ ดังตาราง 23

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ

ตัวแปร	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร				
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	SE	β	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	2.120	0.116		18.307*	0.000
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	0.063	0.045	0.101	1.419	0.157
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	0.092	0.045	0.141	2.027	0.043*
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	0.266	0.046	0.394	5.786	0.000*
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	0.093	0.043	0.148	2.173	0.300
Adjusted $R^2 = 0.269$ SE = 0.468					
F = 36.601* Sig = 0.000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) โดยตัวแปรทั้ง 2 ตัวนี้สามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงลักษณะวัฒนธรรมองค์กร(Y) ภายในองค์กร ได้ร้อยละ 26.9 (Adjusted $R^2 = 0.269$) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.468

ค่า Unstandardized (B) พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังสมการ

สมการที่สามารถทำนายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.120 + 0.092(X_2) + 0.266(X_3)$$

สมการที่สามารถทำนายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.141 (X_2) + 0.394(X_3)$$

จากสมการจะเห็นได้ว่า เมื่อภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) เปลี่ยนแปลง 1 หน่วย ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 0.092 หน่วย เมื่อภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) เปลี่ยนแปลง 1 หน่วยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 0.266 หน่วย

จากค่า Standardized (β) พบว่า ตัวแปรที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญเรียงตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจและภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.141 และ 0.394 ตามลำดับ

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

H_0 : รูปแบบบรรยากาศองค์กรไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร

H_1 : รูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการถดถอยด้วยเทคนิค Enter ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ซึ่งผลการทดสอบ แสดงดังตาราง 24

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	16.892	4	4.223	16.429*	0.002
Residual	99.014	385	0.257		
Total	115.906	389			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมในเรื่องด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามและสามารถสร้างสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงได้ ดังตาราง 25

ตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร
ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร					
ตัวแปร	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	SE	β		
ค่าคงที่ (Constant)	2.406	0.177		13.588*	0.002
บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (X ₁)	-0.084	0.045	-0.106	-1.878	0.610
บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง(X ₂)	0.103	0.040	0.141	2.575	0.010*
บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการ ทำงาน (X ₃)	0.199	0.041	0.256	4.811	0.000*
บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อ ผู้ปฏิบัติงาน (X ₄)	0.062	0.037	0.336	4.051	0.000*
Adjusted R ² = 0.137 SE = 0.507					
F = 16.420* Sig = 0.002					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมในเรื่องรูปแบบบรรยากาศองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง(X_2) บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (X_3) บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (X_4) โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัวนี้สามารถรวมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงลักษณะวัฒนธรรมองค์กร(Y) ภายในองค์กรได้ร้อยละ 13.7 (Adjusted R^2 = 0.137) โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ 0.507

ค่า Unstandardized (B) พบว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง(X_2) บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (X_3) บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (X_4) ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังสมการ

สมการที่สามารถทำนายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องรูปแบบบรรยากาศองค์กร ของ
องค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.406 + 0.103(X_2) + 0.199(X_3) + 0.062(X_4)$$

สมการที่สามารถทำนายลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องรูปแบบบรรยากาศองค์กร ของ
องค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.141(X_2) + 0.256(X_3) + 0.336(X_4)$$

จากสมการจะเห็นได้ว่า เมื่อรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่เน้นความเป็นกันเอง (X_2)
เปลี่ยนแปลง 1 หน่วย ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 0.103 หน่วย เมื่อรูปแบบบรรยากาศ
องค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (X_3) เปลี่ยนแปลง 1 หน่วยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น
0.199 หน่วย และเมื่อรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน (X_4) เปลี่ยนแปลง
1 หน่วยลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้น 0.062 หน่วย

จากค่า Standardized (β) พบว่า ตัวแปรที่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงลักษณะ
วัฒนธรรมองค์กร มีความสำคัญเรียงตามลำดับ คือ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง(X_2)
บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน (X_3) และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน
(X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.141, 0.256 และ 0.336 ตามลำดับ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 26 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.2 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.3 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe และ Dunnett's T3
1.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.5 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.6 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test และ LSD
สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร		
2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

ตาราง 26 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่ เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขต กรุงเทพมหานคร		
3.1 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
3.2 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
3.3 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
3.4 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทุกองค์กร รวมไปถึงผู้ที่สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงาน หรือ เพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น เพื่อให้ผู้ที่สนใจหรือ รวมไปถึงทุกองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร นำไปพัฒนาองค์กร และ กระตุ้นให้องค์กร ตระหนักถึงความสำคัญทางด้านวัฒนธรรมองค์กรมากยิ่งขึ้น

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
 - 2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3 การกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
3. ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร
 - 3.1 บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.2 บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.3 บรรยายภาพที่เน้นความสำเร็จในงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

3.4 บรรยายภาพที่เน้นให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรในการคำนวณหาขนาดตัวอย่างในกรณีที่ไม่ทราบประชากรแน่นอน (กัลยา วาณิชยปัญญา.2545, หน้า 74 - 26) โดยวิธีการเลือกตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยยอมให้มีค่าความแปรปรวนเท่ากับ 5%

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

จำนวนตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง 3 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งในปัจจุบันนี้กรุงเทพมหานคร ได้แบ่ง เขตการปกครองตามการบริหารงาน ออกเป็น 6 กลุ่มเขต แผนที่แสดงการแบ่งกลุ่มเขตเพื่อการบริหารจัดการเมือง ดังตาราง 27 ดังนี้

ตาราง 27 แสดงรายชื่อกลุ่มการปกครอง เขตการปกครองที่สุ่มเลือก

กลุ่มรัตนโกสินทร์	เขตบางซื่อ เขตดุสิต เขตพญาไท เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์
กลุ่มบูรพา	เขตบางกะปิ เขตดอนเมือง เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขตสายไหม เขตลาดพร้าว เขตจตุจักร เขตบางเขน เขตหลักสี่
กลุ่มศรีนครินทร์	เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตประเวศ เขตสะพานสูง เขตสวนหลวง เขตหนองจอก เขตคันนายาว เขตคลองสามวา

ตาราง 27 (ต่อ)

กลุ่มเจ้าพระยา	เขตนานาวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตพระโขนง เขตดินแดง เขตห้วยขวาง
กลุ่มกรุงธนเหนือ	เขตบางพลัด เขตภาษีเจริญ เขตตลิ่งชัน เขตหนองแขม เขตทวีวัฒนา เขตบางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่
กลุ่มกรุงธนใต้	เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตจอมทอง เขตคลองสาน เขตราษฎร์บูรณะ เขตทุ่งครุ เขตธนบุรี เขตบางแค

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Sample Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากเพื่อเลือกกลุ่มตัวอย่างเขตในแต่ละกลุ่มเขตจากกลุ่มเขตดังกล่าวข้างต้น โดยการสุ่มจับสลากกลุ่มเขตละ 1 เขต ได้จำนวน 6 เขต ดังนี้ เขตสัมพันธวงศ์ เขตจตุจักร เขตลาดกระบัง เขตห้วยขวาง เขตบางกอกน้อย และเขตคลองสาน

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน สามารถแบ่งสัดส่วนได้ทั้งหมด 6 เขต ในแต่ละเขตที่ได้จากขั้นที่ 1 สำหรับการเก็บตัวอย่าง โดยเก็บขนาดตัวอย่างเขตละ 67 คน

ขั้นที่ 3 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก ตามที่วัดได้ในแต่ละเขตที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามตามบริเวณเขต ที่กำหนดไว้ ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เพื่อตอบแบบสอบถาม จนครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 คน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลจากตำรา เอกสาร ข้อมูล และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของท่านในองค์กรที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่ส่งผลกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กรของท่านที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กร ที่ส่งผลกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กร มีความสัมพันธ์กับ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน

ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของท่านที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมี 10 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด ในรูปแบบ Likert Scale เป็นคำถามกำหนดมาตรวัด 5 ระดับ การให้น้ำหนักคะแนนเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แบ่งเป็น 5 ลำดับคะแนน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึง ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูล ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า จาก หนังสือ ตำราบทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อคำตอบและจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นร้อยละ (Percentage)

1.2 ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านรูปแบบบรรยากาศในองค์กร ด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จากแบบสอบถามส่วนที่ 2,3 และ 4 ใช้ในการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้ สำหรับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ กำหนดไว้ที่ 0.05

2.1 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Nonparametric แบบ t-test (Independent t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ และ ตำแหน่งงาน

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติ Nonparametric แบบ F-test เพื่อวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน

2.2 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

2.3 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปร

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิจัยพบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 ส่วนใหญ่มีอายุ 21 - 30 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 สถานภาพสมรสของบุคลากรส่วนใหญ่ คือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.60 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 และบุคลากรส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 62.40

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรในเขต กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็นพฤติกรรมต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีระดับความคิดเห็นด้านพฤติกรรมของผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรภายในองค์กร ในเขต กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ด้านบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

ด้านบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

ด้านบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน

บุคลากรภายในองค์กรมีระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานโดยรวม เป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นในลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน แตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน

ตาราง 28 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.1 บุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.2 บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.3 บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-ForsytheและDunnett's T3

ตาราง 28 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.5 บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe
1.6 บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	F-test และ LSD

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่งงาน แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน พบว่า เพศ สถานภาพสมรส และ ระยะเวลาในการทำงาน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ บุคลากรที่มี เพศ สถานภาพสมรส และ ระยะเวลาในการทำงาน แตกต่างกัน มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร แตกต่างกัน ด้านอื่น ได้แก่ ตำแหน่งงาน อายุ และระดับการศึกษาสูงสุดไม่มีผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 29 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรม		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

ตาราง 29 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านของพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในเรื่องการกระตุ้นทางปัญญา และการที่ผู้นำมีพฤติกรรมคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทุกด้านนี้ คือ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จากผลวิจัย สรุปได้ว่า เมื่อผู้นำมีพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ และมีพฤติกรรมในเรื่องการกระตุ้นทางปัญญาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ได้แก่ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 30 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.1 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
3.2 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร		
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

ตาราง 30 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.3 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis
3.4 ด้านรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับสมมติฐาน	Multiple Regression Analysis

จากการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 บรรยากาศองค์กร ในด้านของรูปแบบบรรยากาศ ได้แก่ รูปแบบบรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ทุกรูปแบบนี้ คือ ภายในองค์กรของบริษัทต่าง ๆ มีรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกันออกไป จากผลวิจัย สรุปได้ว่า เมื่อภายในองค์กรมีรูปแบบบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน และตำแหน่งงาน จากการศึกษพบว่า

1.1 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามเพศ พบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร : กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : เพศ มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

1.2 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัมพล เกษมสุข (2548) ที่ได้ศึกษาบุคลิกภาพ และ

การจูงใจ ที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมของบริษัท TRUE พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งงานในองค์กรสูงและบุคลากรที่มีตำแหน่งงานในองค์กรต่ำ ไม่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

1.3 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อทลโต (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2549; อ้างอิงจาก Alutlo. 1992) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของครูโรงเรียนระดับประถม และระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต1 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล : เพศชายกับเพศหญิง โดยเฉพาะเพศหญิงที่แต่งงานแล้ว หรือเป็นหม้าย จะมีผลต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรสูงกว่าเพศหญิงที่สถานภาพโสด

1.4 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทนา ประกอบกิจ (2549) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร : กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับการศึกษาสูงสุด ไม่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และพบว่าพนักงานองค์การคำของคุรุสภา ภาคการค้า ที่ระดับการศึกษาต่างกันมีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม ด้านมุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์กร ด้านความมีเสถียรภาพ และด้านแบบแผนการทำงานอย่างไม่มีเครื่องครัด ไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าระดับการศึกษากับด้านมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นผลมาจากพื้นฐานการศึกษา ซึ่งเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

1.5 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามอายุ พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ หัตถกิจกุล (2551) ที่ได้ศึกษาจริยธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กร ของโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : อายุของพยาบาลที่แตกต่างกันความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกัน เพราะเมื่อพยาบาลที่มีอายุมากและพยาบาลที่มีอายุน้อย ต่างก็มีความทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพื่อองค์กร และเพื่อผู้ป่วย

1.6 การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมพรรณ หัตถกิจกุล (2551) ที่ได้ศึกษาจริยธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กร ของโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล : ระยะเวลาในการทำงาน ของพยาบาลที่แตกต่างกันเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยพยาบาลจะมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จากการศึกษาพบว่า

พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจาก การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจแก่ผู้ตาม และพฤติกรรมแบบนี้ไม่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันก็อาจเป็นได้ ผู้ตามไม่จำเป็นที่จะต้องประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้ตามไม่ต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำของเขา ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์แต่ผู้นำไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นไปสู่ผู้ตามได้ ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ สิ่งเหล่านี้ไม่ได้สร้างเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจแก่ผู้ตาม และไม่สามารถทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำได้ การที่ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำหรือไม่เลียนแบบย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้ตามเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สุวิทย์ บุญช่วย (2550) ที่กล่าวว่า ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี ให้เป็นเครื่องสร้างสรรค์ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้นในอนาคต แต่การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม รวมไปถึงการที่ผู้นำมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ กลับไม่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรได้ เนื่องจากผู้ตามอาจมีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการทำงานแตกต่างไปจากผู้นำ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ จากการศึกษาพบว่า

พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจาก การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในผลงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมเช่นนี้ ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผลที่ตามมา คือ ผู้ตามจะมีการพัฒนาตนเองในทุกๆด้าน เมื่อบุคลากรภายในบริษัทมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอขึ้น ก็จะส่งผลทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ดี โดยสอดคล้องกับ แบส (Bass, 1995) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำสร้างระบบการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัล สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานนั้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในวัฒนธรรมองค์กร และแสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรมที่ดี

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา จากการศึกษาพบว่า

พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจาก การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้

ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดลักษณะวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร เนื่องจากการที่ผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยสอดคล้อง กับ อีริกสัน (Erikson. 2005) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงหลักการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน นั้นหมายถึงพนักงานกล้าที่จะยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้คือ การคุณลักษณะวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จากการศึกษพบว่า

พฤติกรรมการเป็นผู้นำในรูปแบบการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) สิ่งเหล่านี้อาจเป็นไปได้ว่า ผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบตลอดเวลาและไม่ต้องการให้ผู้นำมาดูแลเอาใจใส่มากเกินไป ผู้นำในรูปแบบนี้จึงไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์กร โดยสอดคล้องกับ รอบบิน (Robbins.1994) กล่าวถึง คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการควบคุมภายในองค์กร เมื่อมีจำนวนกฎระเบียบและมีปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงมากเกินไป โดยที่ผู้นำ นำการควบคุมเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นการดูแลเอาใจใส่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงการควบคุมพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี

3. ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร

3.1 บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจ จากการศึกษพบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจไม่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการที่องค์กรมีบรรยากาศองค์การที่เน้นการใช้อำนาจนั้นบุคลากรจะต้องปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการที่จะต้องรอคำสั่งในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรขาดเสรีภาพทางความคิด และส่งผลให้พนักงานขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานมีความ

คิดเห็นต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานยังคงมีอิสระในการทำงานและทางความคิด มีการประสานงานและร่วมมือกัน รวมไปถึงการได้รับความช่วยเหลือการสนับสนุนจากหัวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2550) ที่กล่าวว่า การจัดการโดยการยึดกฎระเบียบทำให้บุคลากรเกิดการเกรงกลัว ทำให้ไม่กล้าคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ขึ้นมา สตริงเจอร์ (Stringer. 1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจมีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรฐานของงานอย่างเคร่งครัด ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในระดับต่ำ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ผลผลิตในการทำงานลดลง และยังสอดคล้องกับฮอลพินและครอสท์ (สมถวิล แก้วปลั่ง. 2542; อ้างอิงจาก Halpin and Crost. 1993) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจพนักงานจะต้องทำงานอย่างหนัก มีการทำงานร่วมกัน แต่ให้ความร่วมมือกันค่อนข้างน้อย การทำงานจะถูกคาดหวังจากผู้บริหารโดยจะเน้นความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว และการทำงานจะไม่สามารถทำงานได้อย่างอิสระ โดยจะต้องปฏิบัติงานทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่มีการกำหนดและวางแผนไว้

3.2 บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเอง จากการศึกษาพบว่า

บรรยากาศองค์การที่เน้นความเป็นกันเองส่งผลต่อกับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หัวหน้าและพนักงานมีความสัมพันธ์เป็นแบบมิตรสหาย มีความรู้สึกสบายใจไม่วิตกในการทำงาน การทำงานอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ไม่เคร่งครัด ซึ่งจะพบว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้น พนักงานจะสามารถรับรู้ได้ว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองเป็นรูปแบบที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมุ่งเน้นให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าที่จะเน้นการกำหนดทิศทาง และการถูกคาดหวังกับผลการปฏิบัติงานจากองค์กร จึงอาจเป็นไปได้ว่าบรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเองนั้น อาจจะส่งผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ซึ่งก่อให้เกิดลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทำให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และยังส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพิ่มมากขึ้น มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน และมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin and Stringer. 1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง ผู้ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่อยู่ในกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด จนเกินไป ก่อให้เกิดความพอใจในงาน และมีทัศนคติในทางบวกต่อเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตาม ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน แต่ไม่สอดคล้องกับ ฮอลพินและครอสท์ (วิเชียร เปลีญวจิตร. 2548; อ้างอิงจาก Halpin and Croft. 1993) ที่กล่าวว่า บรรยากาศเช่นนี้ ทั้งพนักงาน และหัวหน้าจะมีความสัมพันธ์แบบมิตรสหาย การควบคุมการทำงานโดยใช้กฎระเบียบ ขอบังคับไม่ได้รับการใส่ใจ จึงทำให้เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน

ขาดความสามัคคี ถึงแม้ว่าในหน่วยงานจะเป็นมิตรที่ดีต่อกันก็ตาม การมุ่งเน้นผลิตผลงานต่ำ การประเมินผลงาน หรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ซึ่งการที่ผลการวิจัยแตกต่าง อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานมีระดับการศึกษาที่สูง วุฒิภาวะ ประสิทธิภาพการทำงานที่มาก จึงอาจเป็นไปได้ว่า เมื่อองค์กรมีบรรยากาศเน้นความเป็นกันเองก็อาจจะส่งผลให้พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในองค์กรเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่าจะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

3.3 บรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน จากการศึกษาพบว่า

บรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเมื่อองค์กรมีสภาพแวดล้อม หรือบรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งจะพบว่า พนักงานจะรับรู้ว่าบรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำเร็จในการทำงานนั้นจะยึดถือเป้าหมายขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง ซึ่งเมื่อองค์กรมีบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมแสดงออกที่จะตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรให้บรรลุตามความต้องการ ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส หาแนวทางในการดำเนินงาน มีการร่วมมือกัน มีการให้การสนับสนุนต่าง ๆ จากหัวหน้าควบคู่กับการควบคุมกำกับดูแล มีการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กรในด้านการยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญ และด้านความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2552: 211) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน พนักงานจะยึดถือเอาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและมีระดับความต้องการทำให้งานสำเร็จในระดับสูง รวมทั้งมีผลผลิต และพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็น คุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์กรในด้านดี ที่บุคคลในองค์กรเกิดการรับรู้ในสภาพเหล่านั้นทั้งทางตรงและทางอ้อม การรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา

3.4 บรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า

บรรยากาศขององค์กรที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรภายในองค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร แสดงว่าเมื่อองค์กรมีบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ มีการให้ความช่วยเหลือกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและจากหัวหน้าผ่านทาง การติดต่อสื่อสารที่เปิดโอกาสอย่างเหมาะสม เน้นการทำงานร่วมกัน และมีการให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยบรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นองค์กรจะคำนึงถึงความพอใจของพนักงาน และพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์กร และจากการที่องค์กรมีบรรยากาศที่

เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติ ที่ดีในการทำงานทุกด้าน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin และ Stringer (1968) ที่กล่าวว่า บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานจะมีการติดต่อสื่อสารคนในองค์กรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ บรรยากาศเช่นนี้จะส่งผลดีต่อองค์กรในการช่วยลดอัตราการออกจากงาน เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งช่วยลดเวลาในการฝึกปฏิบัติงานอีกด้วย และยังสอดคล้องกับ วชิราณี เหลืองไพโรจน์ (2549) ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กร ของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นบรรยากาศที่ส่งผลดีต่อองค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร โดยเป็นการสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือกันและกัน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้โดยการจัดการอบรมต่างๆ และการให้อำนาจในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอ ดังนี้ จากการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำจะต้องรู้ถึงวิธีในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม ให้ผู้ตามเข้าใจเข้าใจจุดประสงค์ตรงกัน โดยอย่ายึดหลักการมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่จนเกินไป ผู้นำควรสร้างความมั่นใจ สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มากกว่าที่จะประพฤติดนเป็นแบบอย่าง และคาดหวังเพื่อให้ผู้ตามประพฤติตามแบบอย่างของตน
2. ผู้นำควรสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล โดยที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารเป็นรายบุคคล เพื่อทราบถึงปัญหาต่างๆที่ผู้ตามประสบอยู่ โดยแทรกแซงให้เข้าถึงตัวผู้ตาม โดยไม่ให้ผู้ตามรู้สึกถึงการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา
3. องค์กรควรมีการสร้างบรรยากาศองค์กร ทั้ง 4 รูปแบบให้สอดคล้องกัน ซึ่งบรรยากาศองค์กรดังกล่าว จะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1.ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กรภาวะผู้นำในแบบอื่น เป็นต้น เพื่อช่วยให้องค์กรทราบถึงว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากการที่องค์กรมีลักษณะวัฒนธรรมที่ดีแล้ว องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้

2.ควรศึกษาเชิงลึกของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งควรจะส่งผลให้เกิดคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ โดยอาจศึกษาเชิงลึกเปรียบเทียบกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ศึกษาเจาะจงองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร โดยได้ปรับปรุงคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กับตัวแปรด้านอื่นๆ เช่น จริยธรรมภายในองค์กร ความผูกพันกับองค์กร เป็นต้น

4. ควรศึกษาเชิงลึกของปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ว่าด้านใดเป็นรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมที่สุด เพื่อเป็นการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยเลือกด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กรเพียงหนึ่งด้านในการปรับเปลี่ยนบรรยากาศภายในองค์กรให้เป็นบรรยากาศเดียวกันทุกฝ่ายงาน



บรรณานุกรม

- กัมพล เกษมสุข. (2548). บุคลิกภาพ และการจูงใจที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท TRUE. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยา วาณิชย์ปัญญา. (2545). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ซี เค แอนด์ เอส โฟโตสตูดิโอ.
- กมลทิพย์ ตั้งหลักมันคง. (2550). การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร. วารสารข้าราชการ. 52(1): 48.
- กมลวรรณ ชัยวานิช. (2546). ปัจจัยเกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กิตติ สิงหาปัด. (2541). ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. สืบค้นเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2555, จาก <http://www.econ.chula.ac.th>
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธานีนท์ ศิลป์จารุ. (2551). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บิสนเนสอาร์แอนด์ดี.
- นันทนา ประกอบกิจ. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร : กรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2549). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรของครูโรงเรียนระดับประถม และระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. การศึกษาอิสระ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- พิมพ์ศักดิ์ ปลั่งอุดม. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน. สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพริน ชันอาสา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำ : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2555,

จาก <http://th.wikipedia.org>

- พร้อมพรรณ หัตถกิจกุล. (2551). *จริยธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลศิริราช*. กรุงเทพฯ: ปรินญาศึกษา. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดา สัจพันไพโรจน์. (2545). *บรรยากาศองค์กร และความผูกพันต่อองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัท ชีโน-ไทย เอ็นจิเนียริง คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วชิราณี เหลืองไพโรจน์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน)*. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน แปลและเรียบเรียง. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิริยาพร บุญช่วย. (2543). *วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาพยาบาล โดยใช้ตัวแบบการศึกษาของ คูกิ และลาฟเฟอร์ตี (วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกันเชิงรับ และวัฒนธรรมแบบลักษณะป้องกันเชิงรุก)*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วงเดือน จงไพบุลย์. (2545). *เพศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- เสถียร แป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับองค์กรกิจกรรมนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสนห์ เกิดผล. (2551). *ศิลปะการเป็นผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ดำรัสการพิมพ์.
- สุวิทย์ บุญช่วย. (2550). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- สมชาติ วิเชียรมาศ. (2532). *คุณลักษณะ รูปแบบ และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียนและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน ในบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล*. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย เทพแสง. (2552). *การบริหารจัดการสมัยใหม่: ภัยสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์. (2552). *การเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพัน*

ต่อองค์กรในธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกา และญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- Bass. (1995). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Cronbach. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5th ed. New York: The Free Press.
- Certo, Samuel C. (2005). *Modern Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Erikson. (2005). Transformational Leaders Make a Difference. *Research-Technology Management*. 38:41.
- Halpin, J.D.; & Crost, P. (1993). *Organization Climate & Culture*. Trancis: Jessey-Bass.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Litwin, G.H.; & R.A. Stringer, Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Havard University.
- Leigh, T.W. (1996, August). Anew Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 81:358-368.
- Lynn, R. (2010). *Organizational Effectiveness*. New York: The Free Press.
- Marais, K.A. (1999). *Perceptions of the organization's Climate : Influenced by the Organization's Structure*. New York: Free Press.
- Robbins. (1994). *Organization behavior*. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins. (1990). *Organization Climate: a Review of Theory and Research*. Psychological Bulletin.
- Robbins, G.O. (2005). *Essential of Organization Behavior*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schroeder, D. (1970). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stringer. (1977). *Organization Climate Theory*. Retrieved January 10, 2012, from <http://www.bot.or.th>
- Trice, Harrison M.; & Beyer, Janice M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffts. New Jersey: Prentice-Hall.



ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร”

คำชี้แจงในการในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร” และเพื่อรวบรวมข้อมูล/ความคิดเห็นบุคลากรภายในบริษัท ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความจริง ซึ่งผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามไว้เป็นความลับ เพราะ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานวิจัยครั้งนี้ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 3: ระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร
- ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

ส่วนที่ 1: ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน
เพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2. อายุ

☐

ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี

☐

21-30 ปี

☐

31-40 ปี

☐

41-50 ปี

☐

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐

ต่ำกว่าหรือเทียบเท่ามัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.

☐

ปวส./อนุปริญญา

☐

ปริญญาตรี

☐

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

☐

ตำแหน่งผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าแผนก

☐

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่/พนักงาน

5. สถานภาพสมรส

☐

โสด

☐

หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่

☐

สมรส/อยู่ด้วยกัน

6. ระยะเวลาการทำงาน

☐

น้อยกว่า 1 ปี

☐

1 ปี - 3 ปี

☐

4 ปี - 6 ปี

☐

7 ปี - 9 ปี

☐

10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2: ระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรของท่าน ที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องเดิมข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียง
 คำตอบเดียว

หัวหน้า/ผู้นำ หมายถึง หัวหน้าโดยตรงขึ้นไป 1 ลำดับชั้นของท่าน

ท่านคิดว่าองค์กรที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ ผู้นำของท่านมีพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้ มากหรือน้อย
 เพียงไร

มากที่สุด[5]

มาก[4] ปานกลาง[3]

น้อย[2]

น้อยที่สุด[1]

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1.หัวหน้าของท่านประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2.หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
3.หัวหน้าของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังพนักงานได้					
4.หัวหน้าของท่านเป็นผู้มีอุดมการณ์ ทำให้ท่านรู้สึกเกิดความเชื่อมั่นที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้า					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
5.หัวหน้าของท่านให้รางวัลหรือยกย่อง ชมเชยพนักงานที่ปฏิบัติงานดีเด่น					
6.หัวหน้าของท่านส่งเสริมให้พนักงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
7.หัวหน้าของท่านมีวิธีการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานรักองค์กร					
การกระตุ้นทางปัญญา					
8.หัวหน้าของท่านรับฟังความคิดเห็นในการทำงานของพนักงานเสมอ					
9.หัวหน้าของท่านให้พนักงานร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
10.หัวหน้าของท่านช่วยแนะนำแนวทางใหม่ ๆ ให้แก่ท่านในการแก้ปัญหาในการทำงาน					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
11.หัวหน้าของท่านเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					

12.หัวหน้าของท่านทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง					
13.หัวหน้าของท่านเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ แก่พนักงานอย่างเป็นธรรม					

ส่วนที่ 3: ระดับความคิดเห็นด้านรูปแบบบรรยากาศองค์กร ในองค์กรของท่าน ที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องเดิมข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

ท่านคิดว่าองค์กรที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ มีรูปแบบบรรยากาศองค์กรตามข้อความต่อไปนี้ มากหรือน้อยเพียงไร

มากที่สุด[5]

มาก[4]

ปานกลาง[3]

น้อย[2]

น้อยที่สุด[1]

รูปแบบบรรยากาศองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ					
1.ท่านต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
2.ท่านต้องรอคำสั่งจากหัวหน้าในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ					
3.ท่านต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้					
บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง					
4.ท่าน และเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดี					
5.ท่านรู้สึกว่ากฎระเบียบในที่ทำงานไม่เคร่งครัดเกินไป					
6.ท่านรู้สึกสบายใจ ไม่วิตกกังวลในการทำงาน					
บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน					
7.ท่านยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด					
8.ท่านมีความมุ่งมั่นในการทำงานสูง					
9.ท่านมีความต้องการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์					
บรรยากาศที่เน้นความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน					
10.ท่าน และเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือกันและกัน					
11.ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ					
12.ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านความรู้					

ส่วนที่ 4: ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องเติมข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

ท่านคิดว่าองค์กรที่ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรตามข้อความต่อไปนี้ มากหรือน้อยเพียงไร

มากที่สุด[5]

มาก [4]

ปานกลาง[3]

น้อย[2]

น้อยที่สุด[1]

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.องค์กรของท่านให้ท่านมีอิสระทางความคิด และการปฏิบัติงาน					
2.องค์กรของท่านมีการแสวงหาโอกาส และให้พนักงานทดลองงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3.องค์กรของท่านได้กำหนดแนวทาง และความคาดหวังกับผลปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
4.องค์กรของท่านมีการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร					
5.องค์กรของท่านสนับสนุนพนักงาน และพนักงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารอยู่เสมอ					
6.องค์กรของท่านได้กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในหน่วยงานมีความเหมาะสม					
7.องค์กรของท่านมีการทำงานเป็นกลุ่ม (Team)					
8.องค์กรของท่านได้กำหนดการให้รางวัล เมื่อปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์					
9.องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
10.องค์กรของท่านได้กำหนดระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม					

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาใช้เวลากรอกแบบสอบถาม



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ดร.พนิต กุลศิริ	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร





ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาววรรณ ชื่นพินิจสกุล
วันเดือนปีเกิด	17 สิงหาคม 2530
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	70 บางมด ทุ่งครุ กรุงเทพฯ 10140
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	-
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	-
ประวัติการศึกษา	

พ.ศ.2552

วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสถิติประยุกต์
จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

พ.ศ.2555

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

