

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญญานิพนธ์

ของ

ธนวิน ทองแพง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยางค์บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

พฤษภาคม 2549

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญาณิพนธ์  
ของ  
ธณวิน ทองแพง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
พฤษภาคม 2549  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ของ

ธนวิน ทองแพง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
พฤษภาคม 2549

ธนวิน ทองแพง. (2549). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา*.

ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ. : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : ดร.อรรณพ โพธิสุข,

ดร.จารุวรรณ สกุลคุ, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนารงค์.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2548 จำนวน 633 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS การเตรียมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ใช้โปรแกรม PRELIS การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใช้โปรแกรม LISREL

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ร้อยละ 57 และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .01 และ .001 นอกจากนั้น คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยส่งผ่านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

FACTORS AFFECTING EFFECTIVENESS OF BURAPHA UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

THANAWIN TONGPANG

Presented in partial fulfillment of the recruitments for the Doctor of Education degree in  
Higher Education at Srinakharinwirot University

May 2006

Thanawin Tongpang. (2006). *Factors Affecting Effectiveness of Burapha University*. Dissertations , Ed. D (Higher Education).  
Bangkok : Graduate School , Srinakharinwirot University.  
Advisor Committee : Dr. Annop Pothisuk, Dr. Jaruwan Skulkoo ,  
Asst. Prof. Dr. Achara Wattananarong.

The purposes of this research were to study factors affecting effectiveness of Burapha University and in order to develop a linear structure equation model of factors affecting effectiveness of Burapha University. The sample of the study consisted of 633 academic staff and supporting staff working at Burapha University in the academic year 2005. The research instruments used in this study were set of rating scale questionnaires on factors affecting effectiveness of Burapha University. The SPSS program was used in order to analyze general data statistic: percentage,  $\bar{X}$  and SD. The PRELIS and LISREL programs were applied to analyze the structure equation model of factors affecting effectiveness of Burapha University.

The findings were follows : the factors affecting effectiveness of Burapha University were to leadership traits of administrators, organizational culture, information technology, administrative behaviors of administrators, job satisfaction of the officials, achievement motives of administrators and organizational climate could predict effectiveness of Burapha University by 57 percent with statistical significance at .05, .01 and .001 level and they have directly positive affected effectiveness of Burapha University. Leadership traits of administrators indirectly negative affected effectiveness of Burapha University with statistical significance at .01 by pass achievement motives of administrators, job satisfaction of the officials, administrative behaviors of administrators. Achievement motives of administrators indirectly positive affected effectiveness of Burapha University with not statistical significance by pass achievement motives of administrators. Leadership traits of administrators directly positive affected achievement motives of administrators, job satisfaction of the officials administrative behaviors of administrators with statistical significance at .001. Administrative behaviors of administrators directly positive affected job satisfaction of the officials and organizational climate with statistical significance at .01 and .001. And, achievement motives of administrators directly positive affected administrative behaviors of administrators with statistical significance at .001

ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ของ  
นายธนวิน ทองแพง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)  
วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549

..... ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์  
( อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิสุข )

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์  
( อาจารย์ ดร. จารุวรรณ สกุลกู )

..... กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนารงค์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรณี เดียวอิสเรศ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา สุธรรมรักษ์)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

โครงการพัฒนาบุคลากรสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา ประมาณ 2548

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องมาจากได้รับความกรุณาจาก คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย ดร. อรรถพล โพธิสุข ประธานกรรมการ ควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร. จารุวรรณ สกุลคู และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนาณรงค์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่ง และกรรมการสอบปากเปล่าเพิ่มเติม ซึ่งประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิศเรศ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุชาดา สุธรรมรักษ์ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. เรณู พงษ์เรืองพันธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ เดียววิศเรศ รองศาสตราจารย์ ดร. กุหลาบ รัตนสังขธรรม รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม และ ดร. โกวิท กระจำนง ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. นงลักษณ์ วิรัชชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภมาส อังสุโชติ ดร. รัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมถวิล วิจิตรวรรณ และ ดร. จารุพร สาขนิย์ ที่ได้ชี้แนะ ให้ความรู้ และคำปรึกษาในการวิเคราะห์ และแปลผลการ วิเคราะห์จากโปรแกรม LISREL รวมทั้งขอขอบคุณบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ช่วยให้ความ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ผู้ที่ให้กำลังใจจนผู้วิจัยสามารถทำปริญญานิพนธ์จนสำเร็จ คือ คุณวนิษา ทองแพง และ เพื่อน ๆ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ธนวิน ทองแพง

## สารบัญ

| บทที่ | หน้า                                                        |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| 1     | บทนำ..... 1                                                 |
|       | ภูมิหลัง..... 1                                             |
|       | ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....10                      |
|       | ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....10                         |
|       | ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....11                            |
|       | ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า..... 11                      |
|       | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า..... 11                       |
|       | นิยามศัพท์เฉพาะ..... 12                                     |
|       | กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า..... 16                         |
|       | สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า..... 19                          |
| 2     | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 22                      |
|       | ประสิทธิผลขององค์การ..... 22                                |
|       | ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ ..... 22                    |
|       | การประเมินประสิทธิผลขององค์การ ..... 23                     |
|       | การบรรลุเป้าหมายขององค์การ.....31                           |
|       | ความหมายและความสำคัญของเป้าหมาย ..... 31                    |
|       | การกำหนดเป้าหมายขององค์การและการบรรลุเป้าหมาย ..... 32      |
|       | งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ..... 34     |
|       | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ..... 35           |
|       | คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร..... 38                          |
|       | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ..... 46 |
|       | ประสิทธิภาพ..... 47                                         |
|       | ความสามารถในการบริหาร..... 49                               |
|       | สติปัญญาความเฉลียวฉลาด.....52                               |
|       | บุคลิกภาพ..... 54                                           |
|       | วัฒนธรรมองค์การ..... 60                                     |
|       | ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ..... 60                         |
|       | คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ..... 62                        |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   |                                                           | หน้า |
|---------|-----------------------------------------------------------|------|
| 2 (ต่อ) | ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร .....                          | 63   |
|         | วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษา .....                     | 66   |
|         | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร .....              | 67   |
|         | เทคโนโลยีสารสนเทศ.....                                    | 69   |
|         | ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ .....                        | 70   |
|         | องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ .....                      | 71   |
|         | คุณลักษณะเทคโนโลยีสารสนเทศ .....                          | 72   |
|         | ผลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ .....                        | 73   |
|         | เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษาในประเทศไทย .....             | 74   |
|         | ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร .....                          | 77   |
|         | อินเทอร์เน็ต .....                                        | 82   |
|         | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ .....           | 86   |
|         | พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร.....                    | 91   |
|         | ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร .....                    | 91   |
|         | ความหมายของผู้บริหาร .....                                | 92   |
|         | ความหมายของภาวะผู้นำ .....                                | 94   |
|         | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ .....                      | 95   |
|         | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร .....       | 100  |
|         | ความพึงพอใจในงาน.....                                     | 103  |
|         | ความหมายของความพึงพอใจในงาน .....                         | 103  |
|         | องค์ประกอบของความพึงพอใจ .....                            | 104  |
|         | การวัดความพึงพอใจในงาน .....                              | 105  |
|         | ทฤษฎีแรงจูงใจ .....                                       | 106  |
|         | งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน .....                   | 109  |
|         | แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร .....                     | 111  |
|         | ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....                      | 111  |
|         | องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....                    | 112  |
|         | ลักษณะความสำคัญของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ..... | 112  |
|         | พฤติกรรมที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ .....                        | 113  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่   |                                                           | หน้า |
|---------|-----------------------------------------------------------|------|
| 2 (ต่อ) | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ .....         | 115  |
|         | บรรยากาศองค์การ .....                                     | 116  |
|         | ความหมายของบรรยากาศองค์การ .....                          | 117  |
|         | ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ .....                         | 117  |
|         | องค์ประกอบของบรรยากาศ .....                               | 118  |
|         | แบบของบรรยากาศองค์การ .....                               | 119  |
|         | ผลของบรรยากาศองค์การ .....                                | 121  |
|         | งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ .....             | 122  |
|         | การดำเนินงานและการบริหารของมหาวิทยาลัยบูรพา.....          | 127  |
|         | การจัดองค์กรการบริหารมหาวิทยาลัย .....                    | 127  |
|         | การแบ่งส่วนราชการ .....                                   | 130  |
|         | การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา .....                     | 131  |
|         | เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา .....            | 131  |
|         | ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย .....                        | 134  |
| 3       | วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....                           | 136  |
|         | การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....                 | 136  |
|         | การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า .....           | 138  |
|         | การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                  | 145  |
|         | การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....               | 145  |
| 4       | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                | 150  |
|         | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                 | 150  |
|         | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                | 152  |
| 5       | สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                      | 179  |
|         | สังเขป ความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า ..... | 179  |
|         | สรุปผลการศึกษาค้นคว้า .....                               | 181  |
|         | อภิปรายผล .....                                           | 182  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                    | หน้า |
|--------------------------|------|
| 5    ข้อเสนอแนะ.....     | 193  |
| บรรณานุกรม .....         | 196  |
| ภาคผนวก .....            | 217  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย ..... | 271  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง |                                                                                                                                                                                                                                                            | หน้า |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1     | เกณฑ์การประเมินผลด้านต่างๆ ในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ .....                                                                                                                                                                                      | 25   |
| 2     | แสดงการสรุปเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การที่นำมาใช้<br>ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ .....                                                                                                                                                            | 30   |
| 3     | สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ .....                                                                                                                                                                                               | 38   |
| 4     | ลักษณะความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability).....                                                                                                                                                                                                    | 53   |
| 5     | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสายวิชาการ และสายสนับสนุน<br>วิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยบูรพา<br>ในปี พ.ศ. 2548 .....                                                                                                                   | 137  |
| 6     | จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานภาพ<br>ในการปฏิบัติงานของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลาการ<br>ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา และหน่วยงาน.....                                                                                           | 153  |
| 7     | ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร<br>วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของ<br>ผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ<br>ผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา..... | 156  |
| 8     | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง .....                                                                                                                                                                                               | 171  |
| 9     | ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์<br>ในภาพรวม.....                                                                                                                                                                                | 174  |
| 10    | ค่าอิทธิพล ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรที่เป็นสาเหตุ<br>และตัวแปรที่เป็นผล ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพล<br>ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา.....                                                                                | 175  |
| 11    | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 2 วัดระดับความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร .....                                                                                                                                         | 240  |
| 12    | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 3 วัดระดับความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ .....                                                                                                                                                    | 240  |
| 13    | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 4 วัดการปฏิบัติ<br>เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ .....                                                                                                                                                            | 241  |
| 14    | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 5 วัดความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร .....                                                                                                                                           | 241  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

|    | หน้า                                                                                                                    |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 15 | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 6 วัดความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาสนของบุคลากร .....          | 242 |
| 16 | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 7 วัดระดับความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ..... | 242 |
| 17 | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 8 วัดความคิดเห็น<br>ของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ .....                      | 242 |
| 18 | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 9 วัดความคิดเห็นเกี่ยว<br>กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ .....                     | 243 |
| 19 | ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<br>ของแบบสอบถามทั้งฉบับ .....                            | 244 |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                             | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                                                            | 18   |
| 2 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ<br>มหาวิทยาลัยบูรพา ตามสมมติฐาน ..... | 20   |
| 3 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของไซน์ .....                                                         | 65   |
| 4 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของรุสโซ .....                                                        | 66   |
| 5 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร .....                                                                    | 79   |
| 6 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา .....                                                            | 129  |
| 7 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย<br>บูรพา.....              | 178  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นกิจกรรมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ทั้งในส่วนบุคคลและสังคมโดยรวม ในส่วนบุคคลนั้นถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้คนมีศักยภาพ คุณภาพในความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พร้อมไปด้วยความรู้ สติปัญญา คุณภาพ จริยธรรม มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นตรงตามความต้องการของประเทศ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต ด้วยเหตุนี้รัฐบาลซึ่งทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารประเทศทุกสมัยต่างก็ได้กำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ กัน ซึ่งอาจออกมาในรูปของกฎหมาย หรือนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลที่มีใช้เป็นลักษณะของกฎหมายแต่เป็นลักษณะแนวทางการบริหารบ้านเมืองธรรมดา ดังเช่นในปัจจุบัน แนวนโยบายสนับสนุนด้านการศึกษาของรัฐได้กำหนดไว้ในรูปกฎหมายสูงสุดของประเทศเป็นแนวนโยบายพื้นฐานที่รัฐบาลจะต้องดำเนินการในการบริหารประเทศ กฎหมายที่กล่าวถึงนั้น คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งกำหนดแนวทางด้านการศึกษาไว้ใน มาตรา 81 ความว่ารัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม (สภาพนายความ. 2544 : 34)

ผลจากรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันที่สำคัญมาก มีเนื้อหาโดยสรุปกล่าวถึงเรื่องเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา การจัดระบบการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 1 - 32) กฎหมายฉบับนี้ได้วางแนวทางการจัดการศึกษาไว้เป็นอย่างดี โดยให้มีการปฏิรูปการศึกษาทุกระดับ หากการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาสำเร็จตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ประเทศไทยจะเป็นประเทศหนึ่งที่มีระบบการจัดการ การศึกษาที่ดี ซึ่งจะทำให้ประชากรของชาติมีการศึกษาอยู่ในระดับแนวหน้าเช่นเดียวกับประเทศที่ได้พัฒนาแล้วหลาย ๆ ประเทศ

จากกฎหมายทั้งสองฉบับที่กล่าวมานั้น แสดงถึงเจตนารมณ์ที่ดีของรัฐในการจัดการศึกษาของชาติ เพื่อสร้างและพัฒนากำลังคน ให้มีศักยภาพสามารถแข่งขันได้กับกำลังคนของประเทศอื่นๆ

ในประชาคมโลก สอดรับกับสถานการณ์ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในปัจจุบัน กระบวนการในการพัฒนากำลังคนโดยผ่านทางการศึกษาระดับต่าง ๆ นั้น มีปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการบริหารหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สถาบันการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นตลาดแห่งวิชา ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนทุกระดับ ทั้งการจัดการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นสถาบันวิชาการระดับสูง เป็นแหล่งผู้ทรงความรู้ หรือผู้ทรงปัญญา และเป็นแหล่งที่ผลิตผู้ทรงความรู้ หรือผู้ทรงปัญญา (สถาพร ชันโต. 2542 : 2 ; อ้างอิงจาก อุดุลย์ วิริยเวชกุล. 2528 : 1) ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาในรูปมหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษามีจำนวน 66 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2547 : ออนไลน์) สถาบันอุดมศึกษาเหล่านี้ต่างได้ทำหน้าที่ผลิตกำลังคนรับใช้ประเทศชาติตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา และในอนาคตคาดว่าจะมีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นอีก เพื่อรองรับการผลิตกำลังคนของประเทศที่นับวันจะมีความต้องการและมีความหลากหลายมากขึ้น

การทำหน้าที่ทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยในภาพรวม มีภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งภารกิจนี้สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นเป้าหมายที่จะต้องบรรลุอย่างมีคุณภาพ แต่การที่จะดำเนินการสนองตอบต่อภารกิจให้ลุล่วงได้นั้น มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหลายประการ ปัจจัยหนึ่ง คือ ผู้บริหาร เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย กำหนดแผนงานโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารต้องมี คือ การเป็นผู้นำ หมายถึงว่าผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ความเป็นต้นแบบ กิริยาท่าทาง การพูด การวางตนในสังคม รวมทั้งความรู้ ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ (สมชาย เทพทอง. 2544 : 24) รวมถึงต้องเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรม ทุ่มเท เสียสละ มีความลุ่มลึก และมุ่งมั่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546 : 123) ถือว่าสิ่งที่กล่าวมาเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ จุฬาลักษณ์ ตันวงศ์วาล (2545 : 40) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้านของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์ ส่วน เกียรติกำจร กุศล (2543 : 7) ได้ศึกษาแล้วสรุปว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และความสามารถเชิงทักษะ สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 16) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารว่าประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร และความสามารถทางการบริหาร

นอกจากคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารยังต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ และมีแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารมหาวิทยาลัย (จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 121) จากการศึกษาของกุหลาบ รัตนสังธรรม

(2536 : 171) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและหัวหน้าภาควิชา มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การระดับคณะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมแสดงออกถึงแบบพฤติกรรมการบริหาร ที่จะสามารถบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ การแสดงออกทางด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันแล้วแต่สถานะ เวลา และโอกาส พฤติกรรมการบริหารส่วนหนึ่ง คือ การดำเนินการ การปรับปรุงเสริมแต่งให้องค์การก้าวหน้า การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ และนักฟังที่ดี การเป็นผู้เข้าสังคมที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน การสร้างศรัทธา ค่านิยม การริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา (วันทนา เมืองจันทร์. 2543 : 10 - 15) นอกจากบทบาทที่กล่าวมาแล้ว หากผู้บริหารต้องการที่จะแสดงพฤติกรรมการบริหาร และทำหน้าที่หลักให้ได้ดี ผู้บริหารยังจะต้องมีทักษะความเป็นผู้นำทางด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) และทักษะทางด้านกรอบแนวคิด (Conceptual Skills) มาประกอบด้วย (Katz. 1955 : 33 - 42 ; Hersey & Blanchard. 1993 : 8 ; สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 28)

จากการศึกษาของ ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : 63) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับความพึงพอใจในการทำงานตามทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยบูรพาโดยรวมมีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์ และแบบมิตรสัมพันธ์ กล่าวคือ หัวหน้าภาควิชาได้แสดงพฤติกรรมโดยเน้นทั้งงานและผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้น รัชมน ปันสันเทียะ (2544 : 61 - 62) ศึกษาแบบผู้นำของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยบูรพาหากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว พบว่า แบบผู้นำในระดับหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะควรมี 3 แบบ คือ ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ส่วน เกียรติกำจร กุศล (2543 : 7) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีว่าประกอบไปด้วยแบบมีอำนาจ บารมี แบบนักพัฒนา แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

การแสดงพฤติกรรมการบริหารต่างๆ ที่ผู้บริหารแสดงออกมาไม่มีทฤษฎี หรือสูตรสำเร็จใดที่จะทำให้ผู้บริหารใช้สำหรับการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จได้โดยไม่พบกับปัญหาอุปสรรค เพราะผู้บริหารในแต่ละองค์การจะต้องประสบกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป สถานการณ์หนึ่งอาจปรับใช้รูปแบบหนึ่ง อีกสถานการณ์หนึ่งก็อาจต้องใช้อีกรูปแบบหนึ่งอย่างนี้เป็นต้น แต่หากว่าผู้บริหารได้แสดงบทบาท หรือพฤติกรรมดังกล่าวของตนออกมาอย่างเหมาะสมและครบถ้วนแล้ว ก็เชื่อได้ว่าผู้บริหารจะสามารถบริหารองค์การให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน

นอกจากปัจจัยผู้บริหารแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีก เช่น ภาระ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 27) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ทำนองเดียวกับ กุหลาบ รัตนสังขธรรม

(2536 : 171) ศึกษาแล้วพบว่า มีปัจจัย 3 ตัวที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ คือ บรรยาการองค์การ พฤติกรรมบุคลากร และการติดต่อสื่อสาร ส่วน ภาวดี อนันต์นาวิ (2545 : 117) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์ การบริหาร ขนาดของสถานศึกษา สถานะเศรษฐกิจทางสังคมภายนอก ความสามารถในการบริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหาร และบรรยาการขององค์การส่งผลต่อ ประสิทธิผลของสถานศึกษา และ สมใจ ลักษณะ (2546 : 24) ได้สรุปว่าองค์การที่มีวัฒนธรรม องค์การที่เข้มแข็ง และมีสภาพที่พึงปรารถนาจะมีส่วนช่วยทำให้บุคคลมีความประพฤติเป็นเอกภาพ มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ทำให้แก้ปัญหาและพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้สูง สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 311) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์การด้วยส่วนหนึ่ง ส่วน เสน่ห์ จัยโต (2543 : 85 - 88) เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Must utilize information technology) ในการบริหาร จะเห็นว่าปัจจัยที่กล่าวมามีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารอย่างครบถ้วนแล้วก็ตาม แต่การบริหารก็เชื่อว่าประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย ที่ผ่านมาการบริหารงานมหาวิทยาลัยของรัฐใน ภาพรวมทั้งหมดยังพบกับปัญหาอุปสรรคที่สำคัญอยู่อีกหลายประการ ซึ่งหากมิได้แก้ไขโดยเร็ว การอุดมศึกษาไทยอาจเกิดวิกฤติขั้นร้ายแรงได้ ดังที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546 : 14 - 16) ได้ระบุปัญหาไว้มีดังต่อไปนี้

1. การที่รัฐให้การสนับสนุนงบประมาณในภาพรวมลดลง ในขณะที่มหาวิทยาลัยมี ค่าใช้จ่ายคงที่ หรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อันเป็นข้อจำกัดในการใช้เงินเพื่อลงทุนพัฒนาสถาบัน
  2. นโยบายการใช้ทรัพยากรการเรียนการสอนร่วมกันยังมีปัญหาในทางปฏิบัติเนื่องจาก ตารางเวลาของผู้ให้บริการและผู้ขอรับบริการไม่เหมาะสม อีกทั้งยังต้องมีการเสียค่าบริการพิเศษ ให้กับหน่วยงานที่ให้บริการด้วย
  3. นโยบายของรัฐที่พยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะผู้เรียนไม่พร้อม
  4. ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศยังอยู่ใน วงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่
  5. ปัญหาด้านการวิจัย ที่งบประมาณจำกัดและไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและเต็มใจของ บุคลากรทุกฝ่าย ขาดแคลนผลงานวิจัยเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้าง องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ
- จากปัญหาเบื้องต้นที่กล่าวมาทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องในการดำเนินการตามภารกิจหลัก ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2545 : 8 ; จรัส สุวรรณเวลา. 2545 : 4 - 19 ; สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 2545 : 11 - 29)

1. ปัญหาบัณฑิตด้วยคุณภาพไม่สามารถสนองต่อความจำเป็นของสภาพงานได้ เมื่อภาคเอกชน และอุตสาหกรรมขยายตัว ความขาดแคลนกำลังคนและข้อจำกัดจึงปรากฏชัดเจน และเป็นปัญหาในการขยายตัวของวงการธุรกิจและเศรษฐกิจ

2. ปัญหาความไม่สมดุลของการเปิดสาขาวิชาผลิตบัณฑิต คุณภาพการศึกษากวักกระทบมากในสาขาวิชาที่ต้องมีการทดลองปฏิบัติงาน ต้องลงทุนสูง แต่ไม่มีเงินลงทุน การขยายตัวของการอุดมศึกษาจึงเกิดความไม่เหมาะสมบางสาขาจึงขาดแคลนสูงมาก

3. ปัญหาบัณฑิตขาดทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสามารถในการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้น้อย ดังนั้นในระยะยาวในบางสาขาที่ความรู้พัฒนาเร็วบัณฑิตจึงไม่สามารถตามวิชาความรู้ได้ทัน

4. ปัญหาระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพในทุกๆ ส่วน และขาดสิ่งจูงใจ

5. ปัญหาด้านความเสมอภาคในโอกาสการศึกษาตามศักยภาพ

6. ปัญหาด้านระบบการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม

8. ปัญหาด้านการบริหารจัดการศึกษาขาดประสิทธิภาพ

9. ปัญหาด้านการผลิตกำลังคนบางส่วนยังไม่สนองความต้องการของตลาดแรงงาน ทำให้กำลังคนระดับสูงว่างงานจำนวนมาก

10. ปัญหาด้านความสามารถในการแข่งขันในสังคมนานาชาติ

11. ปัญหาด้านขาดผลงานวิจัย

12. ปัญหาด้านสถาบันอุดมศึกษายังไม่สนองตอบและบริการชุมชนเท่าที่ควร

ปัญหาในภาพรวมของการอุดมศึกษาไทยที่กล่าวมาทั้งหมด รัฐจำเป็นต้องหาทางแก้ไข โดยจะต้องเข้ามารับรู้ถึงปัญหาของการบริหารมหาวิทยาลัย และช่วยสนับสนุนทรัพยากรเพื่อสร้างความสมดุล ในเรื่องของคุณภาพและการผลิตบัณฑิตเพื่อสนองตอบตลาดแรงงาน ซึ่งการตอบสนองตลาดแรงงานต้องมีการวางแผนการผลิตกำลังคนโดยไม่ผลิตคนในสาขาใดมากเกินไป หรือสาขาใดน้อยเกินไป อันจะส่งผลให้ขาดความสมดุลในการใช้กำลังคน กล่าวคือ มีกำลังคนในสาขาใดสาขาหนึ่งล้นตลาด แต่อีกสาขาหนึ่งขาดแคลน จนทำให้บัณฑิตไม่สามารถหางานทำได้ หรือหางานทำได้แต่ไม่ตรงกับสาขาวิชาที่เรียน ผลสุดท้ายจะเกิดปัญหาสังคมตามมาอย่างน่าเป็นห่วงยิ่ง

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคตะวันออก ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชลบุรี มานานกว่า 50 ปี มีภารกิจหลัก คือ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ในการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นประจำภาคตะวันออก และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์แบบมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นความเป็นสากล การพัฒนาสังคม และการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็นการต้องการของท้องถิ่นและประโยชน์ที่จะเกิดในอนาคต โดยดำรงความเป็นผู้นำ

ของภูมิภาค มุ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสร้างความพร้อมในเชิงบริหารและการจัดการทางวิชาการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 7) มีพันธกิจที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงของภูมิภาค ให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพ และเกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 10) การกิจทุกด้าน มหาวิทยาลัยพยายามสร้างกลยุทธ์เพื่อดำเนินการบริหารให้บรรลุเป้าหมายให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานการบริหารของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ผ่านมา ผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามภารกิจอาจกล่าวได้ว่ามีทั้งเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดปัญหาอุปสรรค ซึ่งปัญหาหลายด้านก็เป็นเช่นเดียวกับปัญหาในภาพรวมของการอุดมศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการบริหาร ด้านงบประมาณ หรือด้านคุณภาพของบัณฑิต

จากการวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัยบูรพา (2540 : 5 - 6) พบว่ามหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนในหลายเรื่อง ซึ่งถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะได้มีการจัดตั้งมากกว่า 50 ปี แต่หากนับเฉพาะการเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ โดยการยกฐานะจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน เมื่อปี พ.ศ. 2533 ถึงปัจจุบันมีระยะเวลาเพียงประมาณ 14 ปีเศษ ซึ่งยังอาจถือได้ว่าอยู่ในช่วงต้นการปรับเปลี่ยน ทำให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินงานได้ไม่คล่องตัว และติดกับขั้นตอนทางราชการเกินไป จึงอาจกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนระเบียบปฏิบัติบางประการอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารซึ่งถือเป็นข้อด้อยประการหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามหาวิทยาลัยมีจุดอ่อนอื่นๆ อีกหลายประการ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2540 : 5 - 6) ได้แก่

1. จำนวนอาจารย์ต่อนิสิตในหลายสาขายังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
2. ภาระงานสอนของอาจารย์ และภาระงานบริหารที่อาจารย์บางคนต้องเข้าไปทำด้วยมีค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการสอน และคุณภาพบัณฑิต หากปล่อยไว้นานเกินไป
3. คณะที่จัดตั้งใหม่บางคณะขาดบุคลากรทั้งสายอาจารย์ และสายปฏิบัติการ นอกจากนั้นบางคณะยังขาดแคลนอาคารสถานที่ และระบบสนับสนุนอย่างเพียงพอ
4. คณะ สำนัก สถาบัน และศูนย์ ยังไม่เข้าใจภารกิจของกันและกันดีพอ ทำให้การสนับสนุนและการเอื้ออาทรการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งทางวิชาการและการจัดการทรัพยากรอื่นๆ ที่อยู่กระจัดกระจายตามคณะหน่วยงานต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพ
5. ผลงานทางวิชาการของคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ และไม่ได้เผยแพร่ไปสู่ชุมชนอย่างกว้างขวางทั้งในระดับประเทศ และนานาชาติ ทำให้จำนวนอาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการค่อนข้างน้อย
6. งานวิจัยของคณาจารย์และข้าราชการยังมีปริมาณน้อย และเผยแพร่ไม่กว้างขวางพอ เกี่ยวเนื่องกับภาระงานสอนที่มีอยู่มากในบางคณะ เงินทุนการวิจัย และเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการวิจัยในบางคณะมีจำกัด

7. บางคณะมีอาจารย์ใหม่จำนวนมาก ขาดคณาจารย์ระดับกลางที่มีความรู้ประสบการณ์และความสามารถสูงทำให้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงต้องมีความยุ่งยากในบางเรื่อง และต้องใช้เวลากำลึงสมอง และกำลังกายอย่างสูง

8. สิ่งสนับสนุนทางด้านการเรียนการสอน เช่น ห้องสมุด สำนักคอมพิวเตอร์ แม้สถานที่จะเอื้ออำนวย แต่ด้านวิชาการและการบริการยังไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาที่มีถึงระดับปริญญาเอก

นอกจากจุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT ที่อาจเป็นปัญหาต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว มหาวิทยาลัยบูรพายังมีภาวะคุกคามอันเกิดจากความต้องการในการศึกษา ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่ทำให้มหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบันต้องพยายามอย่างมากเพื่อต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค อันเกิดจากภาวะคุกคามที่มีมาจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2540 : 7 - 8) ดังต่อไปนี้

1. ปัจจุบันเป็นช่วงที่มหาวิทยาลัยกำลังเติบโต แต่กลับมีทรัพยากรด้านบุคลากร และงบประมาณจำกัด ทำให้ลำบากในการขยายการศึกษา และขัดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. มหาวิทยาลัยจากส่วนกลางทั้งของรัฐและเอกชน ได้ขยายวิทยาเขตมาสู่ภาคตะวันออกหลายแห่ง ทำให้เกิดการแข่งขันด้านการผลิตบัณฑิต และการบริการวิชาการแก่ชุมชนสูงขึ้น

3. มีมหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทย โดยเฉพาะภาคตะวันออก ทำให้มหาวิทยาลัยต้องต่อสู้แข่งขันมากขึ้น

ส่วนผลการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบูรพาในช่วงระยะสองปีที่ผ่านมา ด้านการผลิตบัณฑิต พบว่าบัณฑิตสามารถหางานทำได้ร้อยละ 78.41 และยังไม่ได้ทำงานร้อยละ 21.59 เมื่อเปรียบเทียบภาวะการมีงานทำจากบัณฑิตที่จบในปีการศึกษา 2544 พบว่า มีอัตราส่วนลดลงร้อยละ 4.04 จะเห็นได้ว่า ยังมีบัณฑิตที่ยังไม่ได้ทำงานอีกเป็นจำนวนมิใช่น้อย ถึงแม้ว่าอัตราการไม่ได้ทำงานทำจะไม่มีสาเหตุเพียงแต่หางานทำไม่ได้โดยตรง อาจมีสาเหตุอื่น เช่น การศึกษาต่อกีก็ตาม ก็ยังนับว่ามีอัตราการว่างงานอยู่พอสมควร (กองแผนงาน. 2547 : 9)

ในเรื่องคุณภาพของบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพาได้สำรวจการทำงานของบัณฑิตที่มีต่อความพึงพอใจของนายจ้าง โดยได้ทำการสำรวจภายหลังจากที่บัณฑิตได้ปฏิบัติงานในรอบ 1 ปี ผลการสำรวจความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อการปฏิบัติงานของบัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา (กองแผนงาน. 2547 : 6 - 7) พบว่า ผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างเห็นว่าผลการปฏิบัติงานโดยรวมของบัณฑิตอยู่ในระดับดี และดีมาก ร้อยละ 63.19 ระดับพอใช้ และต้องปรับปรุง ร้อยละ 36.31

ซึ่งจะเห็นว่าความพึงพอใจของนายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชาบางส่วนยังเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานของบัณฑิตยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ ยังจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขในหลายเรื่อง เช่น ภาษาอังกฤษ ความอดทนต่องานที่ทำ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีอุปกรณ์สำนักงาน ความรู้ในสาขาวิชาที่เรียนจบ การใช้ภาษาสื่อสารกับบุคคลอื่น ความรับผิดชอบในการทำงาน บุคลิกภาพ การแต่งกาย การมีมนุษยสัมพันธ์ และกิริยามารยาท นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชา

หรือนายจ้าง เห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพาควรปรับปรุงคุณภาพบัณฑิต 3 ลำดับแรก คือ เรื่อง ภาษาอังกฤษ ความอดทนต่องานที่ทำ และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีอุปกรณ์สำนักงาน คิดเป็น ร้อยละ 19.17 , 12.69 และ 11.39 ตามลำดับ (กองแผนงาน. 2547 : 15)

อาจกล่าวได้ว่าปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยบูรพาจะต้องนำมาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิต เพื่อให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยบูรพาต้องการ กล่าวคือ บัณฑิตที่จบการศึกษาต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการประกอบวิชาชีพในสาขาวิชาเฉพาะ โดยสามารถแข่งขันได้ในระดับชาติและนานาชาติ สามารถดำเนินชีวิตในสังคมระบอบประชาธิปไตยได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมในตน ในวิชาชีพ และในสังคม โดยสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อย่างสร้างสรรค์ มีทักษะทางภาษา และเทคโนโลยี เพื่อความเป็นสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต สามารถคิดเชิงวิเคราะหฺ์ และแก้ปัญหา ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ อีกทั้งมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สามารถนำตนเองและสังคมได้ เป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และมีสุนทรียภาพ ตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมที่หลากหลาย และดำรงรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมไทย (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2542 : 47) การที่จะจัดการควบคุมมาตรฐานและคุณภาพของบัณฑิต ให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีความพร้อมในการบริหารหลายด้าน กล่าวคือ ความพร้อมทางด้านสิ่งแวดล้อมทางด้านอาคารสถานที่ ห้องสมุด คอมพิวเตอร์ ต้องมีอย่างเพียงพอและสะดวก อาจารย์ต้องไม่มีการะงานสอน และงานบริหารจนล้นมือจนไม่สามารถทำให้การสอนมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้

นอกจากนั้นคณะกรรมการประเมินจากสำนักมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อประเมินคุณภาพการศึกษานั้นเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา ได้ตรวจประเมินมหาวิทยาลัยบูรพา และได้ให้ข้อเสนอแนะในมาตรฐานต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2547 : 17 - 27)

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มหาวิทยาลัยควรค้นหาคุณลักษณะบัณฑิตที่ต้องการ โดยสอบถามผู้ประกอบการ และศิษย์เก่า ควรมีการพัฒนาทักษะทางภาษา และส่งเสริมให้มีความเป็นมืออาชีพ

2. มาตรฐานด้านการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยควรเพิ่มการปรับปรุงความสมดุลระหว่างภาระงานของการใช้ : การสร้างความรู้ และเพิ่มความเอาใจใส่ขัดเกลานิสิตด้านจิตใจ คุณธรรม โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ เน้นการจัดการเรียนรู้โดยนิสิตเป็นสำคัญ ควรพัฒนาวิธีการประเมินการสอนเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเรียนการสอนของอาจารย์ ควรเพิ่มการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกหน่วยงานที่มีการเรียนการสอน ในระดับบัณฑิตศึกษาควรมีการเน้นที่คุณภาพ โดยเฉพาะงานวิจัย ต้องมีการกำหนดเกณฑ์และการเอาใจใส่อย่างจริงจัง มีการสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

3. มาตรฐานด้านการการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรเพิ่มเติมเรื่องสวัสดิการนิสิต ในด้านการจราจร ความปลอดภัย จัดระบบสังคมของนิสิตรอบมหาวิทยาลัย การจัดการเชิงรุก

สำหรับหอพักภายนอก โดยมีระบบให้คำปรึกษา แนะนำแก่นิสิตและผู้ปกครองเกี่ยวกับข้อมูลหอพักภายนอก

4. มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผู้ประเมินเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีงานวิจัยน้อย ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุภารกิจด้านการวิจัยได้ ดังนั้นควรทำวิจัยที่หลากหลายสาขา และร่วมกันหลายสถาบัน ทำงานประจำให้เป็นการวิจัย สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและบรรยากาศในการทำวิจัยอย่างจริงจัง เชื่อมโยงการวิจัยกับบัณฑิตศึกษาในลักษณะทวิคูณ จัดเก็บผลงานวิจัยอย่างเป็นระบบ มีการแยกแยะคุณภาพของผลงานการวิจัย

5. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยควรเน้นการเชื่อมโยงสร้างพลังทวิคูณกับภารกิจ รัฐและสังคม-ประชาคม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริการวิชาการแก่สังคมมากขึ้น

6. มาตรฐานการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยควรเน้นการปลูกฝังแนวคิด การปฏิบัติ ด้านทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้มากขึ้น โดยทำความเข้าใจคำว่า “ศิลปะ” และ “วัฒนธรรม” ให้ครอบคลุมทั้งด้าน “ศิลปวัฒนธรรม” และ “ชีวิตวัฒนธรรม” ในมิติของความงาม ความดี วัฒนธรรมองค์การแบบองค์การการเรียนรู้ ความดีในชีวิตการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ชีวิต วัฒนธรรมท้องถิ่นเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว ความเข้มแข็งของชุมชน โดยผ่านสำนึกและความภาคภูมิใจท้องถิ่น

7. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหาร มีบุคลากรที่หลากหลายกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้นควรมีการรักษาบุคลากรที่ดีไว้ และควรเสริมด้วยการบริหารที่ดีในภาพรวมมหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นเรื่องใหญ่ที่มหาวิทยาลัยจะต้องจัดการให้เกิดขึ้นต่อไป

8. มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา หลายหน่วยงานควรนำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การประกันคุณภาพภายใน ควรมีการพัฒนากระบวนการข้อมูล และเพื่อการจัดการโดยคำนึงถึงความยืดหยุ่น ยืดงานและหน่วยงานที่ปฏิบัติเป็นหลัก โดยอยู่ในการปฏิบัติงานประจำวัน ไม่ใช่ตามฤดูกาล สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และตรวจสอบทางปฏิบัติมากกว่าเน้นเฉพาะเป็นเอกสาร เน้นการสื่อสาร 2 ทาง สร้างความสัมพันธ์แนวนราบ ไม่ประเมินมากจนเหนื่อยล้าและเปลืองเวลา

การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาที่กล่าวมา ถึงแม้จะไม่ได้กล่าวถึงสิ่งที่พบว่าเป็นปัญหา แต่ได้สะท้อนมุมมองจากบุคคลภายนอกว่า มหาวิทยาลัยควรที่จะดำเนินการอย่างไรในเรื่องของการบริหารเพื่อสร้างคุณภาพ จากการประเมินนี้ ผลส่วนใหญ่จะพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่ข้อแนะนำของคณะกรรมการอาจบ่งบอกถึงความกังวลและความห่วงใยในการบริหารที่มีคุณภาพในอนาคต รวมถึงปัญหาต่างๆ ที่พบในการดำเนินการบริหารของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีคุณสมบัติหลายประการ โดยเฉพาะต้องมีพฤติกรรมบริหารที่สามารถเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำ และมีแรงจูงใจที่จะทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้นผู้บริหารต้องจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ต้องมีการสร้างบรรยากาศในการ

ทำงานที่ดี คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหาร และจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ร่วมกับองค์กรของรัฐและเอกชน ซึ่งเป็นการเตรียมตัวรับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นจากการแข่งขันกับสถาบันภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งหากมหาวิทยาลัยมิได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสิ่งที่กล่าวมา และมีได้มุ่งต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยค้นหาถึงความจำเป็น ความต้องการ ความสนใจ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดความพึงพอใจ และให้ความสนใจ หรือมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยในระยะยาวแล้ว มหาวิทยาลัยบูรพาอาจต้องพบกับปัญหาวิกฤติในการบริหารและการปฏิบัติงานตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

จากสภาพปัญหาข้างต้นดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ดังกล่าว โดยวิธีการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ทราบผลว่าปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพานั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม ต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถเป็นข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาการบริหารงานด้านต่างๆ ที่มีอยู่ รวมถึงการปรับปรุงการบริหารงานในปัจจุบัน และที่สำคัญคือใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต เพื่อนำมหาวิทยาลัยบูรพาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนา ปรับปรุงการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

### ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 989 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 611 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 378 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

#### 1. ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

##### 1.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1.1.1 ประสิทธิภาพทางการบริหาร
- 1.1.2 ความสามารถในการบริหาร
- 1.1.3 สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด
- 1.1.4 บุคลิกภาพ

##### 1.2 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 1.2.1 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ
- 1.2.2 การเสริมพลัง
- 1.2.3 การตัดสินใจ
- 1.2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 1.2.5 ความไว้วางใจ
- 1.2.6 ความมีคุณภาพ
- 1.2.7 การยอมรับ
- 1.2.8 ความเอื้ออาทร
- 1.2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.2.10 ความหลากหลายของบุคลากร

##### 1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

##### 1.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1.4.1 พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ
- 1.4.2 พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขานความคิด
- 1.4.3 พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม
- 1.4.4 พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ

##### 1.5 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร

##### 1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

### 1.7 บรรยายการองค์การ

2. ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง องค์ประกอบส่วนตัวของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหาร ความสามารถในการบริหาร สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด และบุคลิกภาพ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานมหาวิทยาลัยได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.1 ประสบการณ์การบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาได้เคยดำรงตำแหน่งบริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชามาก่อน และมีทักษะทางการบริหาร สามารถใช้ประสบการณ์บริหารที่ผ่านมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยได้สำเร็จ จนสามารถบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ความสามารถในการบริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการวางแผนกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จัดแผนงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ มอบหมายอำนาจ รวมถึงความสามารถในการลดความขัดแย้งในหน่วยงาน ให้แนวทาง และใช้อิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

1.3 สติปัญญาความเฉลียวฉลาด หมายถึง การที่ผู้บริหารมีสติปัญญาไหวพริบ ปฏิภาณดี สามารถอธิบายเหตุผลได้อย่างเป็นขั้นตอน มีความจำดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดเชิงเหตุผล

1.4 บุคลิกภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นตนเอง มีความซื่อสัตย์เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความกระตือรือร้น อดทนอดกลั้นต่อปัญหาต่างๆ เพื่อความสำเร็จของงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

**2. วัฒนธรรมองค์การ** หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ในด้านต่อไปนี้

2.1 ความมุ่งหมายขององค์การ (Organization purposes) หมายถึง การให้ความรู้กับบุคลากร โดยการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงจุดมุ่งหมายของให้เห็นถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน

2.2 การเสริมพลัง (Empowerment) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางสถานการณ์กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยนอกจากนั้นยังควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร พร้อมทั้งการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน

2.3 การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีข้อมูลข่าวสารในการประกอบการตัดสินใจ พร้อมทั้งคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยด้านความเป็นไปได้ และผลกระทบ

2.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of community) หมายถึง มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเพื่อพัฒนาบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

2.5 ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการให้ความไว้วางใจและให้ความสำคัญในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

2.6 ความมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง มหาวิทยาลัยคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงาน การสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคคลในมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพมากขึ้น

2.7 การยอมรับ (Recognition) หมายถึง มหาวิทยาลัยยอมรับและเพิ่มคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในมหาวิทยาลัยในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2.8 ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งทางหน้าที่การงานและการพัฒนาตนเองของบุคลากรทางด้านการศึกษา และการฝึกอบรม

2.9 ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง มหาวิทยาลัยเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

2.10 ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึง มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน มีการยืดหยุ่นผสมผสานในความต่างนั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์และค่านิยมของมหาวิทยาลัย

**3. เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพา

**4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร** หมายถึง การกระทำที่แสดงออกทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาแบบต่างๆ ที่แสดงออกในฐานะผู้นำการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีปัจจัยภาวะผู้นำ ซึ่งแสดงออกถึงพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 4 แบบ คือ แบบบอกกล่าวสั่งการ ซึ่งแนวทางขยความคิด ให้การมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายอำนาจ ดังนี้

4.1 พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่เน้นเรื่องงานสูงแต่ให้ความสำคัญสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ ผู้บริหารมักจะสั่งการโดยใช้ความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นให้งานออกมาดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

4.2 พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่เน้นเรื่องของการงานกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงพอกัน ผู้บริหารจะมีแนวความคิด พร้อมทั้งแนวทางการปฏิบัติ แต่ผู้บริหารจะไม่สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามแนวความคิดของตน เพียงเสนอแนวความคิดและแนวทางปฏิบัติให้เท่านั้น ส่วนการทำจะเป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาจะพิจารณาและเลือกวิธีการทำเอง

4.3 พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่เน้นเรื่องให้ความสำคัญสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงแต่ให้ความสำคัญกับงานต่ำ ผู้บริหารจะให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะปรึกษาหารือ และวางแผนในการบริหาร

4.4 พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาที่เน้นเรื่องงานต่ำในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำด้วย ผู้บริหารจะใช้วิธีการมอบหมาย และกระจายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยจะให้การอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนน้อย

5. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร หมายถึง ระดับความรู้สึกและทัศนคติของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาสายวิชาการ กับสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีต่อสภาพงาน สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน รายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ และความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร หมายถึง สิ่งที่เป็นกระตุ้น หรือผลักดันให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาแสดงพฤติกรรมการบริหารงานออกมาเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่พบในขณะบริหารงาน

7. บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานร่วมกันโดยรวมในมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกัน และพฤติกรรมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา

8. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งการบริหารระดับต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก

9. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา หมายถึง การบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากผลความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากรในมหาวิทยาลัย

10. ตัวแปรภายนอกแฝง (Exogenous variables) หมายถึง ตัวแปรที่เป็นปัจจัย

เชิงสาเหตุของปัจจัยที่เป็นผล มีจำนวน 3 ตัว ประกอบด้วย

- 10.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
- 10.2 วัฒนธรรมองค์การ
- 10.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

**11. ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ (Manifest exogenous variables)** หมายถึง ตัวแปรย่อยของตัวแปรภายนอกแฝง มีจำนวน 14 ตัว ประกอบด้วย

- 11.1 ประสิทธิภาพทางการบริหาร
- 11.2 ความสามารถในการบริหาร
- 11.3 สถิติปัญหาความเฉื่อยฉวยฉวย
- 11.4 บุคลิกภาพ
- 11.5 ความมุ่งประสงค์ขององค์การ
- 11.6 การเสริมพลัง
- 11.7 การตัดสินใจ
- 11.8 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
- 11.9 ความไว้วางใจ
- 11.10 ความมีคุณภาพ
- 11.11 การยอมรับ
- 11.12 ความเอื้ออาทร
- 11.13 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 11.14 ความหลากหลายของบุคลากร

**12. ตัวแปรภายในแฝง (Endogenous variables)** หมายถึง ตัวแปรที่เป็นผลของตัวแปรสาเหตุ มีจำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย

- 12.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
- 12.2 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร
- 12.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
- 12.4 บรรยากาศองค์การ
- 12.5 ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา

**13. ตัวแปรภายในสังเกตได้ (Manifest endogenous variables)** หมายถึง ตัวแปรย่อยของปัจจัยของตัวแปรภายในแฝง มีจำนวน 5 ตัว ประกอบด้วย

- 13.1 พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ
- 13.2 พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขยความคิด
- 13.3 พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม
- 13.4 พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ

### 13.5 การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

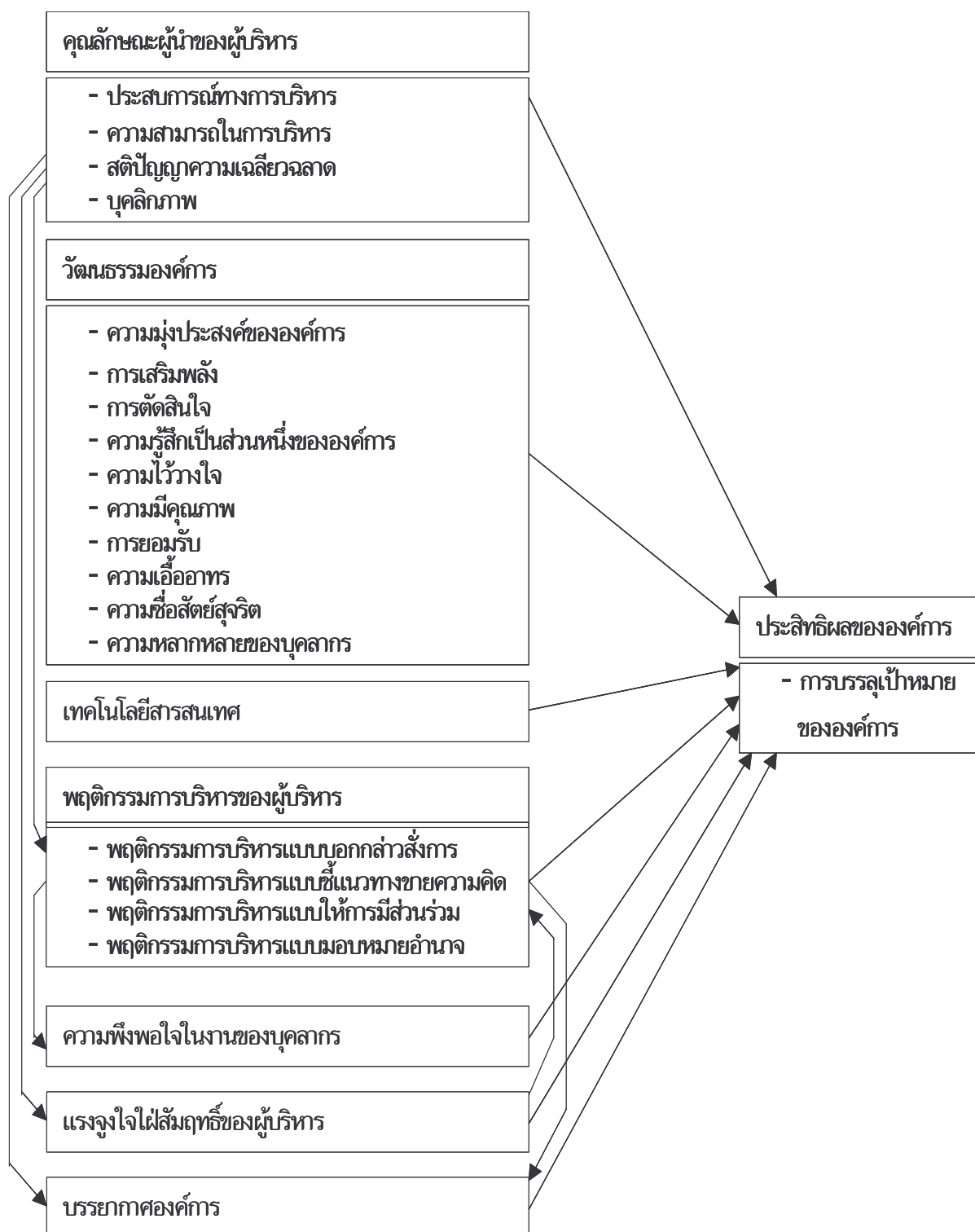
**14. บุคลากรสายวิชาการ** หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สาย ก ที่ทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

**15. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ** หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สาย ข และ สาย ค ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสาย ก

## กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยมาจากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ ของ ดันแคน (กรณี (กรีติบุตร) มหานนท์. 2529 : 45 – 46 ; อ้างอิงจาก Duncan. 1973) แคมเบล (Cambell. 1977 : 36 – 39) สเตียร์ (Steers. 1977 : 46) ฮอร์เนอร์ (Horner. 1985 : 2801 - A) สมหวัง วิทยาปัญญา (2547 : ออนไลน์) พาสน์ (Hall. 1991 : 263 – 264 ; citing Parsons. 1960) และฮอยส์และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 382 – 383) ซึ่งพบว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้ด้วยตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ ศูนย์เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ (Center for Organizational Excellence. 2004 : online) ได้สร้างตัวแบบประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness Model) โดยกำหนดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ อิทธิพลภายนอก ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ แมคเคนแลนด์ และ วินเทอร์ (McClelland & Winter. 1987 : 243 - 246, 315 - 318) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ส่วน จันทราณี สงวนนาม (2545 : 121) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำและแบบของผู้นำ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษา บรรยากาศของสถานศึกษา ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 117 - 118) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยย่อย 3 ตัว คือ 1) วุฒิการศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหาร และ 3) ความสามารถในการบริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินอกจากนั้นยังส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อบรรยากาศขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางตรง

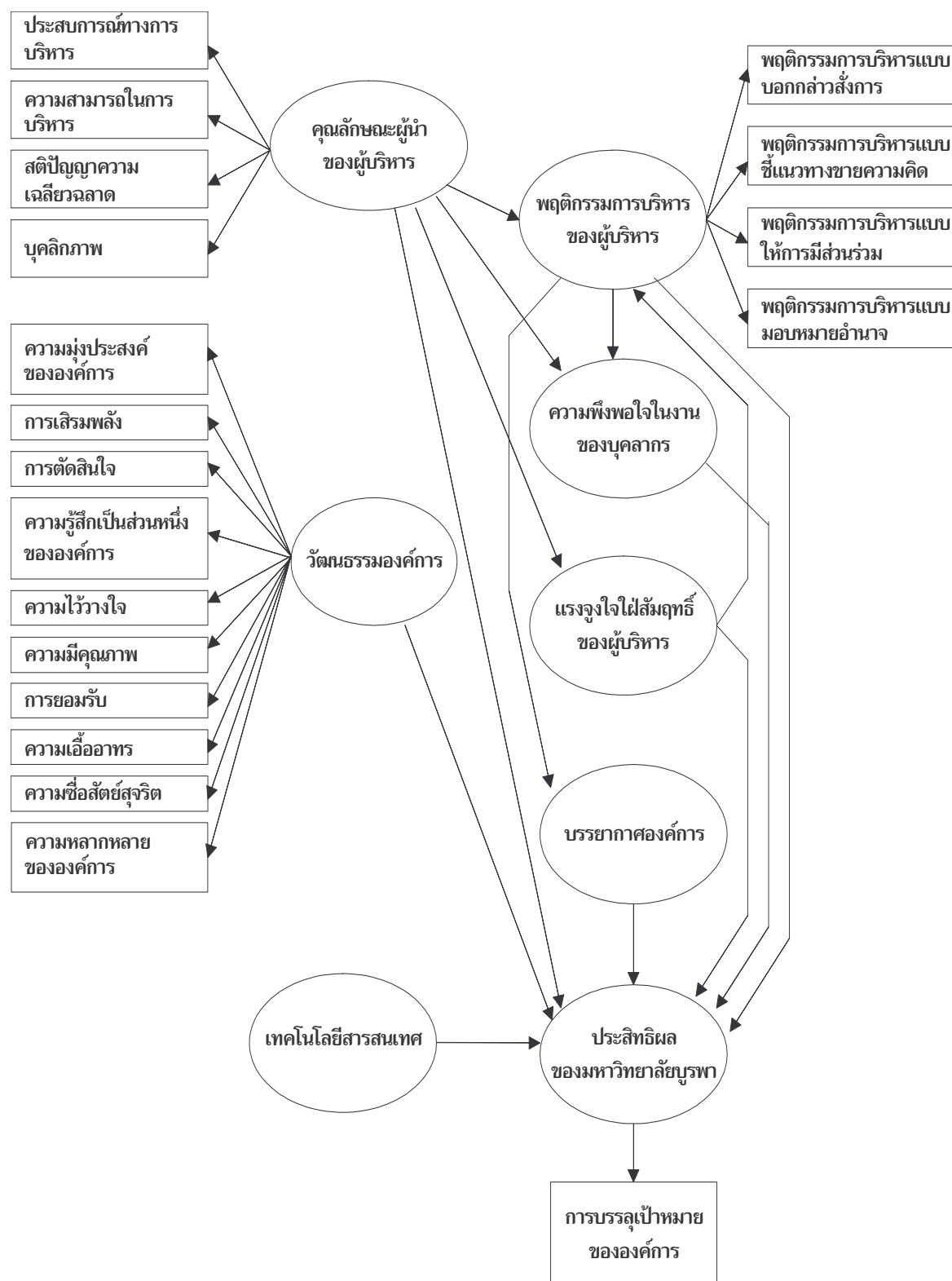
เชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ ทำนองเดียวกับ กุหลาบ รัตนสังขรณ์ (2536 : 150) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เช่นเดียวกับ Ivancevich & Matterson (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 12 ; อ้างอิงจาก Ivancevich & Matterson. 1987 : 17) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับ ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ ผู้นำ โครงสร้าง สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กระบวนการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ การศึกษาของ รูล (Ruhl. 1985 : 3216 – A) พบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา นอกจากนั้น คีไจ (Kijai. 1987 : 329 – A) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน คือ บรรยากาศสถานศึกษา ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยตามภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามสมมติฐาน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่างๆ โดยพิจารณาจากตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากนั้นจึงพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่คาดว่าจะเป็สาเหตุ และได้กำหนดโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาตามสมมติฐาน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในภาพที่ 2 มีดังนี้



แทน ตัวแปรแฝง



แทน ตัวแปรสังเกต



แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดย  
ตัวแปรที่อยู่หางลูกศรเป็นสาเหตุ  
ตัวแปรที่อยู่หัวลูกศรเป็นผล

จากโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานในภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่คาดว่าเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา
3. เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา
4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา บรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร
5. ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา
6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
7. บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพขององค์การ
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ
  - 2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร
  - 2.2 วัฒนธรรมองค์การ
  - 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 2.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร
  - 2.5 ความพึงพอใจในงาน
  - 2.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
  - 2.8 บรรยากาศองค์การ
3. การดำเนินงานและการบริหารของมหาวิทยาลัยบูรพา

#### 1. ประสิทธิภาพขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การในการดำเนินการสิ่งสำคัญที่สุดคือ การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงองค์การที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อไป หรือจะหยุดดำเนินการ หากองค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ หรือจะหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ในความไม่มีประสิทธิภาพนั้น

#### ความหมายของประสิทธิผลองค์การ

ความหมายของคำว่าประสิทธิผลองค์การมีการนิยามไว้แตกต่างกันแล้วแต่มุมมองของนักวิชาการ กล่าวคือ นักเศรษฐศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในมิติของผลกำไร หรือประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการผลิตมีมุมมองด้านประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นเรื่องของคุณภาพ หรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้า หรือบริการ ถ้าเป็นนักสังคมสงเคราะห์จะมีมุมมองไกลไปถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานด้วย (Steers. 1977 : 1) นอกจากความหมายตามมุมมองที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความหมายที่นักวิชาการ และนักวิจัยอื่นๆ ให้ความหมายไว้อีก เช่น ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง การพิจารณาผลงานที่ตกลงไปว่าสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย หรือ

วัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้หรือไม่ โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนใดๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นประสิทธิผลจึงหมายถึงผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นจะต้องตอบสนอง หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (นวลทิพย์ ควกุล. 2527 : 141 ; รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2536 : 169 ; เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. 2536 : 9 ; สมหมาย ตามประวัติ. 2547 : ออนไลน์) เช่นเดียวกับ กิบสัน และคณะ (Gibson and Others. 1988 : 812) ให้นิยามประสิทธิผลขององค์การ ว่าหมายถึง การกระทำใดๆ หรือความพยายามใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลสำเร็จที่เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงหรือต่ำ ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับนั้น ตรงครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และใช้พลังงานน้อยเพียงใด สอดคล้องกับการให้ความหมายของกอร์ดอน และคณะ (Gordon & Others. 1990 : 14) ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์การนั้นเป็นระดับความสามารถของกระบวนการในการผลิตที่ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้เช่นเดียวกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 51) ฮอล (Hall. 1991 : 249) ที่กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่า ซึ่งจะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ ส่วน บุญลือ จันทกร (2542 : 59) สรุปว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหรือองค์การที่ได้รับเมื่อแผนงาน หรือโครงการสิ้นสุดลง ซึ่งอาจได้รับมากหรือน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดก็ได้ ทำนองเดียวกับ พัทธินทร เชาว์กิติวุฒิ (2544 : 33) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง ผลผลิต หรือสภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยวัดค่าในผลของงานที่ได้ดำเนินการจนแล้วเสร็จ เช่นเดียวกับ สมหวัง พิริยานุวัฒน์ (2544 : 118) ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง สภาพการดำเนินงานที่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และสำนักงบประมาณ (2545 : 1 - 6) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของการใช้ทรัพยากรการบริหาร กิจกรรม ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการบริหารขององค์การ ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน

จากความหมายที่เกิดจากหลากหลายมุมมอง หรือจากนักวิชาการศาสตร์สาขาต่างๆ ที่กล่าวมา สรุปความหมายได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถบริหารงานได้บรรลุเป้าหมาย อันเนื่องมาจากผลความร่วมมือของผู้บริหาร และบุคลากร ในการปฏิบัติภารกิจจนเกิดผลสำเร็จ

### การประเมินประสิทธิผลขององค์การ

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 112 - 115) มองความสำเร็จขององค์การในแง่ของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งสามารถประเมินได้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยในระยะสั้นนั้นอาจประเมินด้านการผลิต ประสิทธิภาพ และความพอใจของคนในองค์การ ในระยะกลางอาจประเมินการ

ปรับตัว และการพัฒนา และในระยะยาวนั้นสามารถประเมินเรื่องการอยู่รอดขององค์กร โดยมีแนวคิดกำหนดเกณฑ์ที่จะตัดสินว่าองค์กรใดประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ใช้เกณฑ์เดียววัดความสำเร็จขององค์กร (Single - Criterion) ซึ่งองค์กรจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการวัดความสำเร็จขององค์กร เช่น อาจวัดได้จาก

1.1 การมีผลกำไรสูง (Profit maximization) เป็นแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ที่ว่าผลกำไรย่อมสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร โดยเปรียบเทียบรายได้ทั้งหมดกับทุนที่ลงไปหากมากกว่าการลงทุนถือว่าองค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 ความพอใจ (Satisficing) นักทฤษฎีองค์กรมองว่าองค์กรไม่ว่าเล็ก หรือใหญ่ ต่างก็มุ่งหวังผลกำไร ถึงแม้ไม่สูงนักแต่อยู่ในระดับที่องค์กรพอใจ ก็น่าจะเพียงพอแล้ว

1.3 เกณฑ์เดี่ยวอื่นๆ (Other single - criterion) เกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กรยังมีอีกมาก แต่ที่นิยมนำมาใช้กันมากคือ

1.3.1 ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall performance) ซึ่งวัด และจัดอันดับโดยพนักงานหรือที่ปรึกษาขององค์กร

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

1.3.3 ความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Employee satisfaction) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ร่วมงานทุกคน

1.3.4 ผลกำไรหรือสิ่งที่ได้รับกลับคืน (Profit or rate of return) ซึ่งดูได้จากข้อมูลทางบัญชีและการเงิน

1.3.5 การลาออก (Withdrawal) ดูได้จากการสมัครเข้าทำงาน การลาออก ตลอดจนการขาดงานของพนักงาน

2. ใช้เกณฑ์รวมวัดความสำเร็จขององค์กร (Multiple criteria) หมายถึง การนำเอาเกณฑ์เดี่ยวหลายๆ เกณฑ์มาวัดความสำเร็จขององค์กร เช่น นำเอาเกณฑ์ความสำเร็จขององค์กร ที่รวมทั้งความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Organizational efficiency) การมีผลผลิตสูง (High productivity) การมีผลกำไรสูง (Profit maximization) รวมทั้งเกณฑ์ความเจริญเติบโตขององค์กร (Organization growth) นำมาวัดความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

เกณฑ์ที่ใช้สำหรับเป็นตัวแปรในการวัด ซึ่งอาจได้มาโดยการตีความ หรือการเสนอทฤษฎี แล้วนำเกณฑ์ดังกล่าวไปวิเคราะห์ หรือได้เกณฑ์มาโดยการศึกษาค้นคว้าวิจัย แล้วพบในข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ทราบว่าตัวเกณฑ์ที่บ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรนั้นมีอะไรบ้าง ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 46-51) ได้รวบรวมเกณฑ์การวัดประสิทธิผลจากนักวิชาการที่ศึกษาวิจัยในเรื่องประสิทธิผลขององค์กรตั้งแต่ ค.ศ. 1957-1973 ไว้ตามตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 เกณฑ์การประเมินผลด้านต่างๆ ในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ  
(Evaluation criteria in multivariate models of organizational effectiveness)

| ผู้ศึกษาและ<br>เกณฑ์การประเมินผลที่ใช้                                                                                           | ประเภทของ<br>การวัด | การใช้ได้ทั่วไป<br>ของเกณฑ์ | ที่มา<br>ของเกณฑ์                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| จอร์จโกพัลอส และแทนเนนบวม<br>(Georgopoulos & Tannenbaum, 1957)<br>- ความสามารถในการผลิต<br>- ความยืดหยุ่น<br>- การไม่มีแรงกดดัน  | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>และติดตามด้วย<br>การศึกษาจาก<br>แบบสอบถาม |
| เบลค และมุลตัน<br>(Blake & Mouton, 1964)<br>- การบรรลุเป้าหมายที่มุ่งผลผลิตสูง<br>และเป้าหมายที่มุ่งที่คนขององค์การ              | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>ไม่มีการ<br>ศึกษาวิจัย                    |
| แคปโลว์ (Caplow, 1964)<br>- ความมั่นคง<br>- การผสมผสาน<br>- ความเต็มใจ<br>- ความสัมฤทธิ์ผล                                       | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>ไม่มีการ<br>ศึกษาวิจัย                    |
| แคทซ์ และคานน์<br>(Katz & Kahn, 1966)<br>- ความเจริญเติบโต<br>- การเก็บรักษา<br>- การอยู่รอด<br>- การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม      | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>จากการสำรวจ<br>การศึกษาวิจัย              |
| ยัชแมน และซีชอร์<br>(Yuchman & Seashore, 1967)<br>- การได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีจำกัด<br>และมีคุณค่า<br>- การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>การศึกษาวิจัย<br>หน่วยงาน<br>ประกันภัย    |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ผู้ศึกษาและ<br>เกณฑ์การประเมินผลที่ใช้                                                                                                                                                                                   | ประเภทของ<br>การวัด | การใช้ได้ทั่วไป<br>ของเกณฑ์ | ที่มา<br>ของเกณฑ์                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ฟรีดแลนเดอร์ และพิกเกิล<br/>(Friedlander &amp; Pickle, 1968)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการสร้างผลกำไร</li> <li>- ความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>- คุณค่าต่อสังคม</li> </ul>            | บรรทัดฐาน*          | องค์กรธุรกิจ                | จากหลักทั่วไป***<br>ติดตามด้วยการ<br>ศึกษาวิจัยธุรกิจ<br>ขนาดย่อม                                     |
| <p>ไพร์ซ์<br/>(Price, 1968)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการผลิต</li> <li>- การทำตามแบบ (Conformity)</li> <li>- ขวัญ</li> <li>- ความสามารถในการปรับตัว</li> <li>- ความเป็นปึกแผ่น</li> </ul> | การพรรณนา**         | องค์กร<br>ทุกประเภท         | ด้วยการพิสูจน์<br>จากกรณี<br>เฉพาะ****<br>จากการ<br>ศึกษาวิจัย 50<br>ชิ้น ที่ได้รับการ<br>ตีพิมพ์แล้ว |
| <p>ชายน์<br/>(Schein, 1970)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสารแบบเปิด</li> <li>- ความยืดหยุ่น</li> <li>- การสร้างสรรค์</li> <li>- ความผูกพันทางจิตวิทยา</li> </ul>                            | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>ไม่มีการ<br>ศึกษาวิจัย                                                            |
| <p>มอทท์<br/>(Mott, 1972)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการผลิต</li> <li>- ความยืดหยุ่น</li> <li>- ความสามารถในการปรับตัว</li> </ul>                                                          | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>ติดตามด้วยการ<br>ศึกษาวิจัยจาก<br>แบบสอบถาม<br>องค์กร                             |
| <p>ดันแคน<br/>(Duncan, 1973)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบรรลุเป้าหมาย</li> <li>- การผสมผสาน</li> <li>- การปรับตัว</li> </ul>                                                                        | บรรทัดฐาน*          | องค์กร<br>ทุกประเภท         | จากหลักทั่วไป***<br>ติดตามด้วยการ<br>ศึกษาวิจัยงานที่<br>ทำหน้าที่<br>ตัดสินใจ<br>หน่วยงาน            |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ผู้ศึกษาและ<br>เกณฑ์การประเมินผลที่ใช้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ประเภทของ<br>การวัด | การใช้ได้ทั่วไป<br>ของเกณฑ์ | ที่มา<br>ของเกณฑ์                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| นีกันติ และไรแมน<br>(Negandhi & Reimann, 1973)<br><u>ตรรกะทางพฤติกรรม</u> ได้แก่<br>- การได้มาซึ่งอัตราค่าจ้าง<br>- ความพึงพอใจของพนักงาน<br>- การรักษาไว้ซึ่งอัตราค่าจ้าง<br>- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<br>- ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน<br>ในสังกัดเดียวกัน<br>- การใช้ประโยชน์จากอัตราค่าจ้าง<br><u>ตรรกะทางเศรษฐกิจ</u><br>- การเติบโตด้านการขาย<br>- ผลกำไรสุทธิ | บรรทัดฐาน***        | องค์กรธุรกิจ                | พิจารณาจาก<br>หลักทั่วไป***<br>และติดตามด้วย<br>การศึกษาวิจัย<br>องค์การของ<br>อินเดีย |

1. บรรทัดฐาน\* หมายถึง แบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐาน
2. การพรรณนา\*\* หมายถึง แบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการพรรณนา
3. พิจารณาจากหลักทั่วไป\*\*\* หมายถึง แบบจำลองที่ได้จากการพิจารณาหลักการทั่วไป (Deductive models) ประกอบด้วยเกณฑ์ที่ประเมินผลซึ่งได้จากการตีความ การเสนอทฤษฎี แล้วนำเกณฑ์ดังกล่าวไปศึกษาวิเคราะห์ต่อไป
4. พิสูจน์จากกรณีเฉพาะ\*\*\*\* หมายถึง แบบจำลองที่เป็นผลจากการพิสูจน์จากกรณีเฉพาะ (Inductive models) ประกอบไปด้วยผลการศึกษาวิจัยที่ทำกันมาจากหลายๆแหล่ง และพยายามผสมผสานกันเข้าให้เป็นแบบจำลองอันหนึ่งอันเดียว

ที่มา : ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลองค์กร*. หน้า 46 - 51.

ภายหลังยังมีนักวิชาการได้ศึกษาตัวบ่งชี้การประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยอ้างอิงจากตัวบ่งชี้การประเมินเดิม และการสร้างขึ้นมาใหม่อีกหลายท่าน เช่น กิปสัน ไอแวนเซวิช และ โจนเนนลี่

(Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1979 : 27) ได้ศึกษาโดยการใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาและการอยู่รอด

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 382 - 383) ได้นำเอาแนวคิดของพาสันส์ (Hall. 1991 : 263-264 ; citing Parsons. 1960) ที่ว่าระบบสังคมจะอยู่รอดขึ้นอยู่กับการทำงานที่หลัก 4 ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การบูรณาการ (Integration) และการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency) ดังนั้นหากจะดูว่าองค์การนั้นมีประสิทธิผลหรือไม่ จึงต้องอาศัยการวัดจากการที่องค์การนั้นว่าแก้ปัญหาพื้นฐานทั้ง 4 ประการนั้นได้ดีเพียงใด ซึ่งแนวความคิดของพาสันส์นี้ ฮอยและมิสเกล ได้นำมาขยายแนวคิดออกไป โดยใช้แนวคิดของ แคมเบลล์ (Cambell. 1977 : 36 - 39) เสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การที่องค์การได้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ และมีการจัดหาทรัพยากร รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการบรรลุเป้าหมายนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การแสวงหาทรัพยากร (Resource acquisition) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

2. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมความสัมพันธ์ในมวลสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เกิดการรวมพลังที่เป็นเอกภาพ ช่วยกันปฏิบัติการกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการบูรณาการ คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) การสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict)

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

4. การรักษาสິงที่ซ่อนเร้นในองค์การ (Latency) หมายถึง การรักษารูปแบบ หรือระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ คือ ความภักดี (Royalty) แรงจูงใจ (Motivation) เอกลักษณ์ (Identity) และศูนย์กลางความสนใจของชีวิต (Central life interest)

สอดคล้องกับ จันทราณี สงวนนาม (2545 : 116 - 117) ที่ได้สรุปตัวบ่งชี้การประเมินประสิทธิผลที่นิยมนำมาใช้วัดความสำเร็จขององค์การไว้ ดังนี้

1. การมีกำไรสูง (Profit maximization)
2. ความพึงพอใจขององค์การ (Satisficing)
3. คุณภาพ (Quality)

4. ผลการปฏิบัติงานในภาพรวม (Overall performance)
5. ผลผลิตขององค์กร (Productivity)
6. ผลกำไรที่ได้รับคืน (Profit or rate of return)
7. การลาออกของพนักงาน (Withdrawal)
8. ความเจริญเติบโตขององค์กร (Organization growth)
9. การต่อรองตำแหน่ง (Bargaining Position)
10. ค่านิยมขององค์กรที่มีต่อสมาชิก (Value to its members)
11. ค่านิยมขององค์กรและสมาชิกที่มีต่อสังคม (Value to society)
12. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
13. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem - solving ability)
14. วิธีการใหม่ หรือนวัตกรรม (Innovation)
15. ความเจริญเติบโตของที่ดินหรือทรัพย์สิน (Compound asset growth)
16. สัดส่วนคุณค่าทางการตลาด (Market value) ต่อคุณค่าที่กำหนด (Book value)
17. ค่าเฉลี่ยที่ได้กลับคืนจากการลงทุน (Average return on capital)

ทำนองเดียวกับ สมใจ ลักษณะ (2546 : 5 - 6) ที่ได้ศึกษาเพื่อหาตัวบ่งชี้ หรือเกณฑ์ของตัวบ่งชี้ พบว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production) หมายถึง องค์กรสามารถทำให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์กร
  2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง อัตราส่วนของปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Outputs) มีความเหมาะสมกันในลักษณะการใช้ปัจจัยทรัพยากรคุ้มค่า
  3. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ผลการดำเนินงานขององค์กรนำมาซึ่งความสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร
  4. การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) องค์กรมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ได้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  5. การพัฒนา (Development) องค์กรสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยความสามารถ (Capacity) ขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- และนอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น สเตียร์ (Steers. 1977 : 46) และ สมหวัง วิทยาปัญญา นนท์ (2547 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรสามารถสรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินได้ตามตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 สรุปเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร

| เกณฑ์การประเมิน                            |                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ความสามารถในการปรับตัว                  | 16. ความพร้อม                   |
| 2. ความสามารถในการผลิต                     | 17. การประเมินจากหน่วยงานภายนอก |
| 3. ความพอใจ                                | 18. การบรรลุเป้าหมาย            |
| 4. ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์ / ผลกำไร | 19. การพัฒนา                    |
| 5. ความสอดคล้องต้องการของเป้าหมาย          | 20. ประสิทธิภาพ                 |
| 6. การปราศจากความเครียด                    | 21. การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน      |
| 7. การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม               | 22. การเจริญเติบโต              |
| 8. การเพิ่มผลผลิต                          | 23. การผสมผสาน                  |
| 9. คุณภาพ                                  | 24. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด     |
| 10. ความยืดหยุ่น / การปรับตัว              | 25. การอยู่รอด                  |
| 11. การลาออก                               | 26. กำไร                        |
| 12. การควบคุม                              | 27. ขวัญกำลังใจ                 |
| 13. การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย            | 28. การขาดงาน                   |
| 14. เป้าหมายองค์กรที่มองจากภายในองค์กร     | 29. การจูงใจ                    |
| 15. ทักษะเฉพาะบุคคลในการบริหาร             |                                 |

- ที่มา 1. Richard M. Steers. (1977). *Organization Effective*. p. 46.  
 2. สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2547). *พื้นฐานการบริหารธุรกิจ*. ออนไลน์.  
 สถานที่สืบค้น : <http://sermsuk.topcirties.com>. วันที่สืบค้น 17 กรกฎาคม 2547.

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของตันแคน (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์. 2529 : 45 – 46) แคมเบล (Cambell. 1977 : 36 – 39) สเตียร์ (Steers. 1977 : 46) ฮอร์เนอร์ (Horner. 1985 : 2801 - A) สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2547 : ออนไลน์) ฮอลล์ (Hall. 1991 : 263 – 264) และ ฮอยส์และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 382 – 383) ในการประเมินวัดประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีแนวคิดการวิจัยว่าประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาสามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหาร และบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพาร่วมมือกันดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

### การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดตั้งองค์การ หรือการดำเนินการใดเพื่อต้องการผลสำเร็จจะต้องมีการกำหนด จุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ คำว่า “เป้าหมาย” กับ “วัตถุประสงค์” ในบางเวลา และบางตำราอาจใช้ในความหมายเดียวกัน เช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 157) ให้ความหมายวัตถุประสงค์ทำนองเดียวกับเป้าหมายคือ หมายถึง จุดมุ่งหมาย หรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังเอาไว้ และพยายามที่จะบรรลุถึงซึ่งสิ่งที่มุ่งหวังไว้ เช่นเดียวกับ วิทยา ดำนังดำรงกุล (2546 : 134) กล่าวถึงเป้าหมายขององค์การว่า หมายถึง ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการจะบรรลุในอนาคต บางครั้งการใช้คำว่าเป้าหมาย (Goal) สลับกับวัตถุประสงค์ (Objective) ความหมายที่ใช้กับเป้าหมาย (Goal) จะใช้ในความหมายของผลลัพธ์อย่างกว้างๆ และครอบคลุมระยะเวลาที่ยาวกว่า ส่วนความหมายที่ใช้กับ วัตถุประสงค์ (Objective) จะใช้กับผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจงและครอบคลุมระยะเวลาสั้นกว่าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย

### ความหมายและความสำคัญของเป้าหมาย

วิจิตร วรุตบางกูร (2535 : 298) ได้กล่าวถึงความหมายของเป้าหมายว่า หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการไปถึง และกำหนดไว้ชัดเจน เช่นเดียวกันกับ ซีเอ็ดเน็ต (2547 : ออนไลน์) ให้ความหมายเป้าหมายว่าเป็นกรอบ หรือทิศทางให้กิจการงานนั้นประสบความสำเร็จ ส่วน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ (2547 : ออนไลน์) ให้ความหมายว่า เป้าหมาย หมายถึง จุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้อำนาจนโยบายขึ้นต่อทิศทางสุดท้ายที่กำหนดไว้ในองค์การนั้น ๆ สอดคล้องกับความเห็นของ สเตียร์ อังชัน และมาวเดย์ (Steers, Ungson & Mowday. 1985 : 54) ที่ว่า เป้าหมายเป็นกรอบสำคัญที่จะช่วยให้เข้าใจถึงภาวะหน้าที่ขององค์การ ตลอดจนช่วยในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การด้วย

เป้าหมายมีความสำคัญต่อองค์การหลายประการ กล่าวคือ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรได้ สมิหรา จิตตลดากร (2546 : 18) กล่าวว่าองค์การอาจมีเป้าหมายได้หลาย ๆ เป้าหมาย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกันได้ นอกจากนั้น การตั้งเป้าหมายขององค์การยังอาจเป็นการท้าทายความสามารถของบุคลากรที่ต้องการจะไปถึงจากการศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่าหากมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายจะผลักดันให้บุคลากรมีผลงานเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 10-20 (วิทยา ดำนังดำรงกุล. 2546 : 134) การกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญกับประสิทธิผลขององค์การหลายด้าน คือ

1. ทำให้บุคลากรทราบว่าองค์การมีความคาดหวังต่อตัวเขาอย่างไร จะได้ทำงานถูกกับทิศทางที่องค์การประสงค์ หากไม่มีเป้าหมาย บุคลากรอาจทำงานไร้ทิศทางไม่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ

2. เป้าหมายสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เมื่อบุคลากรมองเห็นเป้าหมายที่จะบรรลุในอนาคตทำให้เกิดแรงกระตุ้น ผลักดันให้บุคลากรหาทางที่จะไปถึงจุดหมาย และหากผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในเรื่องรางวัล และผลตอบแทนเข้ากับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายด้วยแล้วก็จะยิ่งเสริมแรงจูงใจให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น

3. เป้าหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการควบคุมงานในองค์การ เพราะเป้าหมายจะทำหน้าที่เป็นมาตรฐานที่ผู้บริหารจะใช้เทียบเคียงกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อประเมินถึงความสำเร็จของงานว่ามีมากน้อยเพียงใด และควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร

เป้าหมายในความเห็นของ روبบินส์ (Robbins : 1989 : 48 – 49) อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน คือ

1. กำหนดเป้าหมายที่มีความหมายพิเศษ ซึ่งสามารถพิสูจน์และวัดได้
2. งานที่ทำหาย งานต้องไม่ยาก หรือง่ายเกินไป
3. เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในอันที่จะทำงานให้สำเร็จในเวลาอันจำกัด
4. การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน มีประโยชน์ในการช่วยลดปัญหาต่างๆ และการต่อต้านของผู้ปฏิบัติงาน
5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความพยายามและความจำเป็นที่ต้องเพิ่มความพยายามให้มากขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการยกระดับเป้าหมาย และทราบแนวทางที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

ดังนั้น เป้าหมายจึงมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นสิ่งที่องค์กรตั้งไว้เพื่อต้องการบรรลุ และเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นเป้าหมายยังเป็นทิศทางของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถลดปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรด้วย

### การกำหนดเป้าหมายขององค์การและการบรรลุเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายขององค์กรนั้น จะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการไป โดยเริ่มแรกต้องพิจารณาคุณภาพขององค์การเพื่อทราบว่าองค์กรกำลังประกอบกิจการประเภทไหน หลังจากนั้นแล้วจึงตรวจสอบและประเมินให้ทราบถึงความสามารถ หรือข้อดี (Strengths) ข้อเสีย (Weaknesses) ขององค์การโดยผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบและประเมินทรัพยากรที่เป็นตัวบุคคล และทรัพยากรอื่นๆ ฐานะทางการเงิน ค่านิยมของนักบริหารฝ่ายต่างๆ แผนพัฒนาเท่าที่มีอยู่ต่อไป จึงตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างๆ ทั่วไป และที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อทราบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกต่างๆ มีลักษณะเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปทางใดบ้าง และสภาพการแข่งขัน (Competition) ที่องค์กรเกี่ยวข้องอยู่โดยตรง เพื่อทราบต่อไปว่าใครเป็นคู่แข่งทางกิจกรรมประเภทเดียวกันบ้าง และคู่แข่งมีความสามารถและจุดอ่อนอย่างไร หลังจากนั้นจึงมากำหนดลักษณะตลาดในอนาคตว่าตลาดที่สำคัญมีอะไรบ้างมีขนาดแตกต่างกันอย่างไร กำหนดลักษณะสภาพเศรษฐกิจว่าจะดี เลวอย่างไร กำหนด

สภาพแวดล้อมทางการเมือง นโยบายของรัฐว่าจะไปในทิศทางไหนมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร กำหนดความก้าวหน้าทางวิทยาการความรู้ว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบอย่างไร และกำหนดลักษณะของกลยุทธ์ที่คู่แข่งจะนำมาใช้ หลังจากนั้นจึงกำหนดเป้าหมาย (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 166 - 169) ส่วน วิจิตร วรุตบางกุล (2535 : 299) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายของภาควิชาและคณะในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สมบูรณ์ และเป็นไปได้ดีที่สุด ทางเลือกที่ใช้กำหนดเป้าหมาย คือ เริ่มต้นที่ส่งเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายของมหาวิทยาลัย เป้าหมายของภาควิชา และคณะ และแนวปฏิบัติซึ่งเคยกำหนดไว้เดิมให้อาจารย์ได้ศึกษาเพื่อเตรียมอภิปรายและเสนอแนะ หลังจากนั้นอาจให้คณะกรรมการประจำคณะ ภาควิชา พิจารณา และให้ข้อเสนอแนะเป้าหมายก่อนที่จะส่งให้อาจารย์พิจารณาอย่างเป็นทางการ ขั้นตอนต่อไปจึงผนวกเป้าหมายของอาจารย์เข้าด้วยกัน ผสมผสานเป้าหมายของภาควิชา คณะ ซึ่งในขั้นตอนนี้ควรมีการสำรวจเป้าหมายของภาควิชา คณะที่เปิดสอนในสาขาวิชาเดียวกันในมหาวิทยาลัยอื่นประกอบด้วย สุดท้ายอาจมีการจ้างที่ปรึกษา หรือผู้แทนจากหน่วยงานที่สามารถประเมินคุณภาพทางการศึกษามาพิจารณาความเข้มแข็งของภาควิชา คณะ เพื่อช่วยเสนอแนะเป้าหมายที่เหมาะสม ส่วน วิทยา ด่านดำรงกุล (2546 : 134) กล่าวว่าลักษณะเป้าหมายที่ดีจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีลักษณะที่เจาะจง และวัดได้ (Specific and measurable) โดยกำหนดว่าต้องการบรรลุความสำเร็จในเรื่องใด หากเป็นไปได้ถ้ากำหนดเป้าหมายเป็นเชิงปริมาณและมีระยะเวลา จะยิ่งทำให้บุคลากรและผู้บริหารทราบว่าในขณะนั้นการปฏิบัติยังห่างจากเป้าหมายเพียงใด ทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น นอกจากนั้นเป้าหมายที่ดีจะต้องครอบคลุมเรื่องหลัก ๆ (Cover Key result areas) ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลงานขององค์การ หรือเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ เป้าหมายที่ดีจะต้องท้าทายแต่เป็นไปได้ (Challenging but realistic) กล่าวคือ เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนปฏิบัติไม่ได้ หรือยากแก่การปฏิบัติหรือง่ายเกินไปจนขาดแรงจูงใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องระมัดระวังในการกำหนดเป้าหมาย สุดท้ายเป้าหมายที่ดีจะต้องนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน (Linked to rewards) เป้าหมายจะมีความหมายและสร้างความผูกพันกับบุคลากรได้ต่อเมื่อการบรรลุเป้าหมายนั้นนำไปสู่รางวัล หรือผลตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

อย่างไรก็ดีเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจจะไม่เป็นจริง หรือมีความบกพร่องได้ ซึ่งมีหลายสาเหตุ วิจิตร วรุตบางกุล (2535 : 298) ได้กล่าวถึงความไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การระดับภาควิชาและคณะในมหาวิทยาลัยไว้ว่ามีหลายสาเหตุ เช่น

1. เป้าหมายอาจชี้เฉพาะเกินไป จนทำให้ไม่สามารถยืดหยุ่นได้
2. เป้าหมายระบุไว้กว้างๆ มีลักษณะเป็นนามธรรมมากเกินไป รวมถึงความไม่เห็นด้วยของอาจารย์ในคณะ
3. เป้าหมายอาจง่ายเกินไป จนมองว่าไร้สาระ และไม่มีความสำคัญทางวิชาชีพ
4. เป้าหมายดูยิ่งใหญ่เกินการปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จได้ เมื่อเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่
5. เป้าหมายเลืกรู มองในแง่ดีเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับแรงสนับสนุนของผู้บริหาร

6. เป้าหมายอาจจะมองในแง่ร้าย ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ได้สะท้อนให้เห็นความสามารถของอาจารย์ในภาควิชาและในคณะ

7. เป้าหมายอาจขัดแย้งกัน ภาควิชาและคณะตั้งไว้โดยไม่ได้ตรวจสอบ

8. เป้าหมายขาดการสนับสนุนอย่างเพียงพอ และยังอาจถูกต่อต้านจากอาจารย์อีกด้วย

ส่วนการบรรลุเป้าหมายจากการวิจัยของ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 167, 172) พบว่าความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบรรลุเป้าหมายขององค์การตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์ดีร้อยละ 56.1 ปานกลางร้อยละ 38.6 และร้อยละ 0.8 อยู่ในเกณฑ์ไม่ดี ส่วนประสิทธิผลในรายชื่อนั้นความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงดีมาก

การทำงานเป็นทีมอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงดี ความยืดหยุ่นในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี และการปรับตัวขององค์การอยู่ในเกณฑ์ที่ไม่ดีถึงดี

ภารกิจในด้านการทำวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของคณะมีค่าเฉลี่ยความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การอยู่ในเกณฑ์ 3.7 ซึ่งต่ำกว่าค่าปานกลางเล็กน้อยเล็กน้อย ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากการขาดเป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

### งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การในการศึกษาของ การ์แลนด์ (Garland. 1982 : 245) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระดับของเป้าหมายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานพบว่า ระดับของเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำนองเดียวกับ ธีระ สอนแก้ว (Theera Sornkaew. 1987 : 27) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างของงาน การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ กับความสำเร็จขององค์การ พบว่า เป้าหมายขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า ระดับของเป้าหมายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน โสภณ พวงสุวรรณ (2538 : 239 - 243) ได้ศึกษาประสิทธิผลและการดำเนินงานของ สหวิทยาลัยทราวดี กลุ่มตัวอย่าง 360 คน จากบุคลากรสังกัดวิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง วิทยาลัยครูนครปฐม และวิทยาลัยครูกาญจนบุรี ในด้านประสิทธิผลในการวิจัย 4 ด้านคือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความกลมเกลียว และความผูกพันต่อองค์การ จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพการทำงานภายในของสหวิทยาลัยทราวดีนั้นผู้ที่มิประสบการณต่างกันมีการรับรู้ประสิทธิผลของของสหวิทยาลัยทราวดีในด้านการบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติร่วมกันของวิทยาลัยครูภายในของสหวิทยาลัยทราวดี พบว่า ผู้ไม่เคยและเคยปฏิบัติภารกิจร่วมกันมีการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของของสหวิทยาลัยทราวดีในด้านการบรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันตามภารกิจหลัก

และด้านความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกันมีการรับรู้ประสิทธิผลของสหวิทยาลัยทราวดีในด้านด้านบรรลุปเป้าหมายที่เกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันตามภารกิจหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการรับรู้ปัญหาการดำเนินงานของสหวิทยาลัยทราวดี โดยในแง่ของเป้าหมายพบว่าเพศชายที่มีคุณลักษณะส่วนตัว ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยาลัยครูที่สังกัดที่ต่างกัน รับรู้เป้าหมายเป็นปัญหาการดำเนินงานของสหวิทยาลัยทราวดี

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า เป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรด้วยการร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรเป็นสำคัญ หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรแล้วก็จะเท่ากับการบริหารกิจการล้มเหลว ดังนั้น องค์กรจึงต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ มีแรงจูงใจให้บุคลากรได้มีความอุตสาหะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามภารกิจจนบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

การดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิผลนั้น มีปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพล หรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรหลายปัจจัย ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 77) และ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 6 - 7) ได้กล่าวถึงปัจจัยสาเหตุใหญ่ๆ ที่ทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กร คือ

### 1. ลักษณะขององค์กร

1.1 โครงสร้าง ประกอบด้วย การกระจาย การแบ่งงานกันทำตามความถนัด การจัดระเบียบรูปแบบ ขนาดการควบคุม ขนาดขององค์กร และขนาดของหน่วยงาน

1.2 เทคโนโลยี ประกอบด้วย การดำเนินงานต่างๆ วัตถุประสงค์ของ และความรู้

### 2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม

2.1 ภายนอก ประกอบด้วย ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอน

2.2 ภายใน (บรรยากาศ) ประกอบด้วย การใฝ่หาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคงกับการเสี่ยง และการเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง

### 3. ลักษณะของพนักงาน

3.1 การผูกพันกับองค์กร ประกอบด้วย การสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา การสามารถรักษาคนไว้ และการทำให้เกิดความผูกพัน

3.2 ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจ เป้าหมาย และความต้องการความสามารถต่างๆ และบทบาทที่ชัดเจน

### 4. นโยบายและวิธีการปฏิบัติทางการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทาง

กลยุทธ์ การจัดหาและใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับผลงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้นำและการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การและการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

การศึกษาของ ฮาสเซล (Hassell. 1985 : 3206) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของระบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของลิเคอร์ทกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่า ระบบของภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมได้มากขึ้นเพียงใดก็จะยิ่งทำให้องค์การมีประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น ทำนองเดียวกัน รุห์ล (Ruhl. 1985 : 3216 – A) ได้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ 5 ด้าน คือ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา เป้าหมายทางวิชาการของสถานศึกษา และโปรแกรมการประเมินผล นอกจากนี้ ฮอร์เนอร์ (Horner. 1985 : 2801 – A) ได้แยกแยะวิธีการศึกษาตามทฤษฎีสังคมวิทยาของพาร์สัน (Parson) ใน 4 เรื่อง คือ การปรับตัวขององค์การ (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) การผสมผสาน (Integration) และสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Latency) ผลจากการศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ข้อตกลง นวัตกรรม และความเข้าใจการไกลของผู้ร่วมงาน คีไจ (Kijai. 1987 : 329 – A) ศึกษาถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ คือ ภาพพจน์ของสถานศึกษา บรรยากาศสถานศึกษา ความสามารถในการคิดคำนวณ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานศึกษา

ทำนองเดียวกับ จันทราณี สงวนนาม (2545 : 121) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา คือ

1. ภาวะผู้นำและแบบของผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสถานศึกษา
3. การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
4. บรรยากาศของสถานศึกษา
5. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
6. การใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา และการพัฒนางาน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน
11. ประสิทธิภาพทางการบริหาร
12. ความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับสถานการศึกษา

ส่วน ไอแวนเซวิช และแมทเทอร์สัน (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 12 ; อ้างอิงจาก Ivancevich & Matterson. 1987 : 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับ 1) ความมีประสิทธิภาพของบุคคล ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ แรงจูงใจ ความกดดัน

2) ความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ได้แก่ ความสามัคคี ผู้นำ โครงสร้าง ฐานะ บทบาท บรรทัดฐาน และ

3) ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี ทางเลือก กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการบริหาร วัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ศูนย์ความเป็นเลิศขององค์การ (Center for Organizational Excellence. 2004 : online) ได้แสดงตัวแบบประสิทธิภาพขององค์การโดยกล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การว่าประกอบไปด้วยปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำ คุณค่าพันธกิจ คน วัฒนธรรม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า อิทธิพลภายนอก โครงสร้างพื้นฐาน ผลผลิตและ กระบวนการทำงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ ภารตี อนันต์นาวิ (2545 : 117 - 118) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยย่อย 3 ตัว คือ 1) วุฒิการศึกษา 2) ประสบการณ์การบริหาร และ 3) ความสามารถในการบริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมี นัยสำคัญทางสถิตินอกจากนั้นยังส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ปัจจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .001 บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์การ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ สอดคล้องกับ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 150) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมี นัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .001 และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วน เกียรติกำจร กุศล (2543 : 143) ศึกษารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีต่อภาวะผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (LISREL) พบว่า องค์ประกอบ ด้านคุณลักษณะเฉพาะความเป็นผู้นำของคณบดี ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพล ทางตรงเชิงบวกทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ สรุปได้ตามตาราง 3 ดังต่อไปนี้

ตาราง 3 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

| แนวคิด งานวิจัย และการศึกษาของ                                        | คุณลักษณะผู้นำ | วัฒนธรรมองค์การ | เทคโนโลยี | พฤติกรรมผู้บริหาร | ความพึงพอใจในงาน | แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ | บรรยากาศองค์การ |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|
| ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์                                             |                |                 | /         |                   |                  | /                   | /               |
| จันทร์ธานี สงวนนาม                                                    | /              |                 |           |                   | /                |                     | /               |
| ธงชัย สัตติวงษ์                                                       |                |                 | /         |                   |                  | /                   | /               |
| กุหลาบ รัตนสังฆธรรม                                                   |                |                 |           | /                 |                  |                     | /               |
| ภารดี อนันต์นาวิ                                                      | /              |                 |           | /                 |                  | /                   | /               |
| ฮัสเซล (Hassell)                                                      | /              |                 |           |                   |                  |                     |                 |
| รุห์ล (Ruhl)                                                          | /              |                 |           |                   |                  |                     | /               |
| ฮอร์เนอร์ (Horner)                                                    |                |                 |           |                   |                  |                     | /               |
| ไอแวนเซวิช และแมทเทอร์สัน<br>(Ivancevich & Matterson)                 |                | /               | /         |                   |                  | /                   |                 |
| ศูนย์ความเป็นเลิศขององค์การ<br>(Center for Organizational Excellence) | /              | /               |           |                   |                  |                     |                 |

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด งานวิจัย และการศึกษาของ ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, จันทร์ธานี สงวนนาม, ธงชัย สัตติวงษ์, กุหลาบ รัตนสังฆธรรม, ภารดี อนันต์นาวิ, ฮัสเซล (Hassell), รุห์ล (Ruhl), ฮอร์เนอร์ (Horner), ไอแวนเซวิช และแมทเทอร์สัน (Ivancevich & Matterson) และ ศูนย์ความเป็นเลิศขององค์การ (Center for Organizational Excellence) กำหนดเป็นกรอบแนวคิด การวิจัยว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ ปัจจัย คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และบรรยากาศองค์การ ดังจะได้กล่าวถึง รายละเอียดต่อไป

## 2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

ในองค์กรนั้นปัจเจกบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของคณะบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมส่งผลต่อ ความสำเร็จขององค์กร การแสดงบทบาทพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

หากเป็นบุคลากร หรือพนักงานทั่วไปขององค์กรจะแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่ง หากเป็นผู้บริหารก็ต้องแสดงพฤติกรรมอีกแบบหนึ่ง แต่การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรมที่มากกว่าบุคลากรทั่วไป เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่ง ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีพฤติกรรมแสดงออกถึงความเป็นมืออาชีพที่มีจิตใจของการเป็นนักต่อสู้ในสายเลือด เห็นโอกาสของความสำเร็จอยู่เสมอ โดยมีความเชื่อมั่นว่าการแปรโอกาสให้เป็นความสำเร็จไม่ใช่เป็นเรื่องสุดวิสัยที่จะกระทำได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างคนรักงาน คนสู้งาน และทำงานอย่างผู้มีความมั่นใจในงาน และมั่นใจตนเองว่าสามารถยืนหยัดอยู่ภายใต้วิกฤติการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีสติมีความมั่นคงทางจิตใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เป็นลักษณะการแสดงออกทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีผู้ศึกษาว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารควรเป็นเช่นไร ดังเช่น ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2545 : 95 - 101) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) นักบริหารจะต้องมีจิตใจในการหาค้นหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน โดยยอมรับความเป็นจริงและปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
3. มีความทันสมัย (Modern) ผู้บริหารควรใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เป็นประโยชน์ในด้านการบริหารจัดการ เป็นผู้ก้าวทันโลกทันเหตุการณ์
4. มีการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ผู้บริหารควรใช้งานวิจัยเป็นฐานในการบริหารจัดการ ปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นนักต่อสู้ (Determined fighter) ผู้บริหารต้องมีความพร้อมในด้านการแข่งขันในทุกรูปแบบ แม้จะมีอุปสรรค หรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ผู้บริหารต้องสามารถปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ได้
6. เป็นนักประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารต้องเป็นนักประสานงานทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ อีกทั้งเป็นนักประสานประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของชาติ
7. มีจรรยาบรรณและจริยธรรม (Ethics) ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ไร้จรรยาบรรณ และจริยธรรม สร้างภาพลักษณ์ของตนให้เป็นผู้นำ ที่ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อถือ เชื่อมือ และเชื่อใจ

ส่วน ไพบูลย์ วงษ์ทองดี (2540 : 77 - 79) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีด้านความรู้ ด้านความสามารถโดยรวม ด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านบริการสังคมด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรมีในระดับมาก ด้าน วิทยา  
 ด้านธำรงกุล (2546 : 248) ได้สรุปคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารที่เป็นผู้นำว่า ผู้นำ  
 จะต้องมีแรงผลักดันในตัวเอง (Drive) คือ มุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีพลังในตัวเองในการสร้างสิ่ง  
 ใหม่ ๆ มีแรงจูงใจ (Motivation) คือ พอใจที่จะชี้แนะคนอื่นจะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม มีความซื่อตรง  
 (Integrity) คือ รักษาจะซื่อสัตย์เชื่อถือได้ มีความคล่องตัว (Flexibility) คือ ปรับตัวเข้ากับผู้ตาม  
 และสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความสามารถในการใช้เหตุผล (Cognitive ability) คือ มีความ  
 สามารถในการใช้เหตุผล เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข่าวสารข้อมูล มีความมั่นใจในตัวเอง  
 (Self - confidence) คือ เชื่อมั่นความสามารถและการตัดสินใจของตัวเอง และมีความรู้ในสิ่งที่ทำ  
 (Knowledge of the business) คือ รอบรู้กิจกรรมและงานของกลุ่ม ส่วน สมชาย เทพทอง  
 (2544 : 24) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่นในด้าน บุคลิกภาพความเป็นผู้นำ  
 ความเป็นต้นแบบ กิริยาท่าทาง การพูด การวางตนในสังคม รวมทั้งความรู้ ความสามารถ  
 สติปัญญา อารมณ์ ทำนองเดียวกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546 : 123) ที่กล่าวว่า  
 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยุติธรรม ทุ่มเท เสียสละ  
 มีความลุ่มลึก และมุ่งมั่น ทำนองเดียวกับ เกียรติกำจร กุศล (2543 : 7) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมี  
 คุณลักษณะผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด บุคลิกภาพ และความสามารถ  
 เชิงทักษะ สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 16) ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร  
 ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร และความสามารถทางการบริหาร  
 ในความเห็นของ ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2545 : 102 - 105) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ  
 โดยนำเอาคำว่า “LEADERSHIP” มาแยกแยะและให้ความหมาย ดังนี้

L = Lively (ความมีชีวิตชีวา) หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้มีอารมณ์สดชื่น แจ่มใส กระฉับ  
 กระเจิง กระตือรือร้น เปิดเผยไม่เสแสร้ง ทำให้ผู้พบเห็นประทับใจ และคบหาด้วยความสบายใจ

E = Encourage (การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง) คือ ผู้นำต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา

A = Active (ความคล่องแคล่ว หรือคล่องตัว) ผู้นำต้องรอบรู้ ยืดหยุ่น ประสานประโยชน์  
 เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

D = Decisive (ความเด็ดขาด) ผู้นำต้องยึดถือหลักการที่ถูกต้อง มีความเชื่อมั่นตนเอง  
 ในการที่จะพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จด้วยความรอบคอบ ให้ผิดพลาดน้อยที่สุด

E = Endurance (ความอดทนอดกลั้น) ผู้นำต้องใช้ความอดทน อดกลั้นเอาชนะอุปสรรค  
 ต่างๆ

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ) ผู้นำต้องมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อ  
 องค์กร บุคคลในองค์กรและสังคมภายนอก

S = Smart (ความเฉลียวฉลาด/ สว่างาม) ผู้นำต้องพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้  
 ความสามารถ และประสบการณ์

H = Health (สุขภาพดีทั้งกายและใจ) ผู้นำควรมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี

I = Information (ข่าวสารข้อมูล) ผู้นำต้องมีความพร้อมด้านข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

P = Polite (ความสุภาพอ่อนน้อม) ผู้นำต้องเป็นผู้มีบุคลิกอ่อนน้อมถ่อมตน

ส่วน วีรบุรุษ มาฆะศิรานนท์ (2542 : 89 - 93 ) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่พึงประสงค์ว่ามี 2 ประเภท ประกอบด้วย ผู้บริหารที่เป็นผู้นำฉลาดคิด กับผู้นำฉลาดทำ

ผู้นำฉลาดคิด (Creative leader) เป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา ผู้นำประเภทนี้มีคุณสมบัติจัดเป็น 3 คู่ แบ่งเป็น 6 ประการ คือ

คู่ที่ 1 พันธกิจ - ความไว้วางใจ คือ ผู้นำที่เก่งจริงต้องเริ่มที่มีวิสัยทัศน์ ตามด้วยพันธกิจ (Mission) ที่ต้องกระทำ ไม่ว่าการปฏิบัติในการกิจใดๆ สิ่งที่สำคัญที่ต้องทำความเข้าใจกันไว้ความไว้วางใจ (Trust)

คู่ที่ 2 ความร่วมมือ - การสื่อสารภายใน คือ การที่ต้องมีความร่วมมือกัน (Coordinating) เพื่อให้กิจกรรมขององค์การสามารถบรรลุพันธกิจที่ต้องการ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายใน (Communication) อย่างดี

คู่ที่ 3 เก่งเรียนรู้ - เก่งพัฒนา คือ ผู้นำต้องเรียนรู้ให้จริง (Learning) เพื่อนำความรู้ที่นำมาคิดใหม่ทำใหม่ในการสร้างกระบวนการ สินค้า และบริการ รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งก็คือการเก่งพัฒนา (Creating) อย่างต่อเนื่องนั่นเอง

ส่วนผู้นำฉลาดทำ (Effective leader) คือ ลักษณะที่ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำที่ฉลาดทำ จึงต้องมีบทบาท 4 ประการ คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction setter) เพื่อก้าวไปสู่อนาคตให้เหมาะสมกับปัจจัยภายนอก
2. ผู้นำต้องเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เพื่อนำไปสู่อนาคต โดยการกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร (Change management)
3. ผู้นำต้องเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) เพื่อเป็นผู้นำในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานภายในองค์กรในปัจจุบัน
4. ผู้นำต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เพื่อเป็นนักประชาสัมพันธ์แก่หน่วยงานภายนอก ที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในปัจจุบัน โดยจะเป็นสื่อความที่ดี ทั้งในด้านการให้ข้อมูลสินค้า บริการ ภาพพจน์ ตลอดจนวิสัยทัศน์ขององค์กร

ส่วน สมใจ ลักษณะ (2546 : 36) กล่าวถึงผู้บริหารที่ปกครองคนแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. สนใจความคิด ความรู้สึก ความต้องการ และจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเท่า ๆ กับการเอาใจใส่งาน
2. สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบาย และรับฟังข้อมูล ความคิดเห็น และพร้อมจะคล้อยตามถ้ามีเหตุผลดี

3. การสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานแทนการใช้อำนาจ สร้างความมุ่งมั่น (Commitment) ในทีมงานที่ได้รับความไว้วางใจให้มีเวลาคิด มีเวลาอิสระของตนเองในการปฏิบัติงานสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ควบคุมที่ผลมากกว่าควบคุมวิธีการทำงาน

4. มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนในวิธีการโน้มน้าวใจคน ยืดหยุ่นในวิธีการทำงาน ให้เข้ากับสถานการณ์ และสอดคล้องกับลักษณะบุคคล ใช้หลักการร่วมคิดร่วมทำ ระดมความคิดหลากหลาย เพื่อช่วยกันเลือกวิธีการที่น่าจะได้ผลดีที่สุด

5. รับรู้ และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของความไว้วางใจ และเชื่อว่าทุกคนมีศักยภาพที่จะทำงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัดทางปัญหา อุปสรรค หรือความต้องการใด ๆ ผู้บริหารจะเปิดกว้างรับรู้ และช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน

6. สร้างศรัทธา เชื่อใจในผู้บริหารมากกว่าสร้างความกลัว ใช้หลักความสัมพันธ์ที่เปิดเผยจริงใจ ตรงไปตรงมา มีความหวังดีต่อกัน และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีศักยภาพทำงานได้ เมื่อมีปัญหาจะร่วมรับผิดชอบมีส่วนร่วมช่วยกันแก้ไขปัญหา ผู้บริหารจะได้รับความรัก ความศรัทธาจากผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานจะราบรื่นทุกคนจะมีความสุขความพอใจในการทำงาน

ในด้านคุณลักษณะผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ของสังคมไทยนั้น สายสุรี จุติกุล (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2538 : 15 ; อ้างอิงจาก สายสุรี จุติกุล. 2534) ได้กล่าวไว้มี 15 ประการ คือ 1) มีความรู้ 2) มีความทันสมัย 3) มีประสบการณ์ทางการศึกษาอย่างเพียงพอ 4) เข้าใจปัญหาการศึกษาของประเทศ 5) เข้าใจการจัดการ 6) กล้าตัดสินใจ 7) มีระบบความคิด 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) รู้จักสื่อสาร 10) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น 11) มีจริยธรรม พื้นฐานบางอย่าง 12) จะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง 13) จะต้องสร้างคน 14) มีแรงจูงใจ และการผูกมัด และ 15) ต้องรู้จักเป็นผู้ตาม นอกจากนี้ จันทราณี สงวนนาม (2545 : 137) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ว่าต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำ และผู้ตามที่ดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตย และมีการทำงานเป็นทีม

3. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา

4. เป็นผู้วิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

ความเห็นของ สมโภชน์ นพคุณ (2541 : 19 - 22) เห็นว่าผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเสมอไป แต่ถ้าหากเป็นผู้นำแล้วผู้บริหารควรมีลักษณะที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ใช้

วิสัยทัศน์เป็นตัวนำในการสร้างภาพที่ควรจะเป็น แล้วแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ คุณลักษณะที่ควรจะเป็นดังนี้

1. มีศักยภาพ และความสามารถที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มค่าให้กับงาน เพื่อเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. มีความสามารถทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นพื้นฐานให้เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ สามารถกระตุ้นเสริมแรงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. มีความสามารถส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร พัฒนาองค์การ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

4. สามารถแก้ไขปัญหา และตัดสินใจได้อย่างฉลาด และส่งเสริมพัฒนาให้ทีมบุคลากรมีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละคน

ส่วน โกเอทซ์ และเดวิด (Goetsch & Davis. 1997 : 208 - 209) มองว่าผู้บริหารที่มีคุณลักษณะผู้นำอยู่ในระดับสูง จะเป็นผู้บริหารที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวถึงจะต้องมีลักษณะดังนี้

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

นิรชา (2543 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารตามภาพภารกิจ บุคลิกภาพ และความสามารถในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามความในหมวด 6 มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความเข้าใจชัดเจนในเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญเกี่ยวกับทิศทางการสร้างคน สร้างชาติ พัฒนาประเทศ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับทิศทางการเรียนรู้ คุณภาพของผู้เรียนของชุมชน และของสังคม วัฒนธรรม และองค์ความรู้ทางวิชาการ

2. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในฐานะความเป็นวิชาชีพของครู และของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน

3. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเรียนการสอนตามที่ปรากฏในมาตรา 22 , 23 และ 24 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจและสามารถวางระบบมาตรฐานสถานศึกษาที่ตนเองรับผิดชอบ

5. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความสามารถในการประสานความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้เรียน องค์กรท้องถิ่น และผู้สอน

6. ผู้บริหารสถานการศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผน การเงิน บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ที่ก่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

ในความเห็นของ เสน่ห์ จัยโต (2543 : 85 - 88) เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิสัยทัศน์และมิติใหม่ ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างคุณค่าความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด (Total Customer Satisfaction Appreciation) ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่โดยเน้นลูกค้า คือ นักศึกษา ประชาชน ที่เข้ามาใช้บริการทางด้านการศึกษา ต้องมีจิตบริการ
2. เปลี่ยนมุมมองจากปัญหาสู่ทางแก้ไข เป็น ทางแก้ไขสู่ปัญหา (Changes from Problem then Solution then Problem) ผู้บริหารสถาบันการศึกษาต้องเปลี่ยนแนวคิดใหม่คือหาทางแก้ปัญหา ก่อนที่มีปัญหา โดยตั้งคำถามว่า “เราจะบริการลูกค้าให้พึงพอใจ และรวดเร็ว ได้อย่างไร”
3. ต้องนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ (Must utilize information technology) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร
4. ต้องเป็นคนพันธุ์ใหม่ในอนาคต (Must be people in new generation) ผู้บริหารต้องเป็นคนเฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจ เป็นผู้เชี่ยวชาญการศึกษา และผู้บริหารทั่วไป ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผนในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องเลิกชาถั่วยก่า (Must break the China) เป็นคำเปรียบเทียบกับ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิวัติตัวเสียใหม่ แหกวงล้อมความคิดเก่า คือ การแหวกตัวเองออกจากการเป็นข้าราชการที่มีแต่ความเป็นเจ้านาย มาเป็นการบริการเพื่อความพึงพอใจของประชาชน
6. ต้องเพิ่มความเร็ว การตลาด ความยืดหยุ่น และบริการ (Must increase speed market, flexibility and service) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดเร็ว ตัดสินใจเร็ว และทำเร็ว ลดสายการบังคับบัญชาลงเป็นแนวราบ มีการรื้อปรับระบบ ออกแบบกระบวนการใหม่ให้สอดคล้องต่อการให้บริการอย่างรวดเร็ว มีแนวคิดและประสบการณ์ด้านการตลาด มีจิตวิญญาณใฝ่รู้ มีความคิดด้านประชาสัมพันธ์ มีกลยุทธ์การตลาดทั้งในระดับองค์กรและนานาชาติ มีการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ยึดมั่นถือมั่น

การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นผลมาจากตัวของผู้บริหารนั่นเอง ซึ่งอาจมาจากพันธุกรรม การศึกษา หรือสิ่งแวดล้อมที่พัฒนากล่อมเกลา จนฝังแน่นในจิตสำนึกของบุคคล ในความเห็นของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 47) เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปมีผลมาจากปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ตัวแปรเฉพาะบุคคลอาจมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิหลังของบุคคล (Biographical characteristic) บุคคลในองค์กรแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากภูมิหลังของบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 อายุการทำงาน (Age and job performance) อายุสัมพันธ์กับผลผลิต หรือประสิทธิภาพการทำงาน กล่าวคือ อายุมากขึ้นผลงานจะน้อยลง แต่ประสบการณ์สูงขึ้น อายุน้อยขาดงานมากกว่าอายุมาก ซึ่งคนอายุมากมักจะทำงานสม่ำเสมอไม่หลีกเลี่ยงงาน แต่มักมีสุขภาพไม่ดี ระยะเวลาหยุดพัก หรือลางานเพื่อรักษาร่างกายอาจนานกว่าคนหนุ่ม

1.2 เพศกับการทำงาน (Gender and job performance) จากการศึกษาไม่พบความแตกต่างในเรื่องการทำงานระหว่างเพศชายกับเพศหญิง แต่จากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงมีลักษณะคล้ายตาม เพศชายมีความคิดเชิงรุกคิดกว้างไกลในอนาคต และหวังผลสำเร็จสูงกว่าเพศหญิง ส่วนในเรื่องความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

1.3 สถานภาพสมรสกับการทำงาน (Marital status and job performance) ไม่มีผลสรุปแน่นอนว่าการสมรสมีผลต่องานมากน้อยเพียงไร แต่ผลการวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วมีการขาดงาน ลาออกจากงานน้อยกว่าคนโสด นอกจากนั้น มีความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนโสด มีความรับผิดชอบงาน เห็นคุณค่างาน และมีความสม่ำเสมอต่องานที่ทำ

1.4 ความมีอาวุโสในการทำงานกับการทำงาน (Tenure and job performance) ผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า

2. ความสามารถ (Ability) เป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่างๆได้ ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถทางปัญญา (Intellectual ability) ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมสติปัญญาแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัด หรือความสามารถที่ด้อย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของงาน

2.2 ความสามารถทางกายภาพ (Physical) บุคคลที่มีสุขภาพดีจะมีร่างกายที่แข็งแรงส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

3. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา สรีระ เน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้แยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ ประกอบด้วย

3.1 พันธุกรรม (Heredity) หมายถึง ลักษณะต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษผ่านทางยีนส์และโครโมโซม

3.2 สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สภาพที่มีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล เช่น การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น

4. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร จากการฝึกฝนหรือประสบการณ์

ส่วน บาสส์ และสต็อกดิลล์ (เกียร์ติงเจอร์ กุศล. 2543 : 32 ; อ้างอิงจาก Bass & Stogdill. 1990) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

1. คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ผู้บริหารจะต้องมีปฏิภาณไหวพริบดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาด และมีความรอบรู้ในการใช้ความคิดต่อการตัดสินใจ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว มีการตื่นตัว มีคุณธรรม มีความยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ยึดถือกันมา

3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีการทำวิจัยกันไว้หลายรูปแบบ ดังเช่น เกียรติกำจร กุศล (2543 : 145) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ต้องมีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และการบริหารมาก่อน มีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำคณะ มีตำแหน่งทางวิชาการอย่างน้อยรองศาสตราจารย์ จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก และอายุอย่างน้อย 35 ปี ส่วน สุบรรณ วราชน (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วง พ.ศ. 2544 - 2548 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารใน 3 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วง พ.ศ. 2549 - 2553 ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความสำคัญและความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมี 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านจิตใจและสติปัญญา ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านวัฒนธรรม การรับรองคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 คน และผู้เชี่ยวชาญอีกจำนวน 18 คน ทุกคนเห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมและจำเป็นมากที่สุดที่ผู้บริหารควรจะมีเป็นเกณฑ์ ในการนำไปปรับปรุงตนเองและเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในทุกระดับ ทำนองเดียวกับ นพินิตย์ ชันบุญใส (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร การวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารทั้งด้านวิชาชีพและด้านส่วนตัว ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์อยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารระหว่างความคิดเห็นของครูอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในประเภทของสถานศึกษาต่างกัน ระหว่างครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน และระหว่างครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ไม่แตกต่างกัน แนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของผู้บริหารและการหาโอกาสศึกษาดูงานจากสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และแนวทางสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพของผู้บริหาร การเป็นวิทยากรให้ความรู้ แก่ครูอาจารย์และบุคคลทั่วไป และการร่วมปฏิบัติงานเป็นคณะหรือทีมงาน และมนตรี บุญธรรม (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร จำแนกตามขนาด และประเภทของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหาร โดยรวมจำแนกตามขนาดและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้น ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโดยผ่านปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และส่งผลทางอ้อมต่อปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยผ่านปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และส่งผลทางอ้อมต่อบรรยากาศองค์การโดยโดยส่งผ่านปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ผลจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้างต้น พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีการกล่าวถึงกันหลายประการ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้สังเคราะห์เอาตัวแปรย่อยของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 ประเภทมาทำการศึกษาวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพทางการบริหาร ความสามารถในการบริหาร สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด และบุคลิกภาพ (เกียรติกำจร กุศล. 2543 : 7 ; ภารดี อนันต์นาวิ. 2545 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541 : 47 ; Bass & Stogdill. 1990 ; จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 137 ; สมชาย เทพทอง. 2544 : 24) ซึ่งจะได้นำกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

### 2.1.1 ประสิทธิภาพการบริหาร

ประสิทธิภาพทางการบริหารมีความจำเป็นต่อการบริหาร เนื่องจากผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพทางการบริหารมากทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมมากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ จะทำให้มีความรอบคอบในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ทางด้านการวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน หรืออื่นๆ ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จมากกว่า (เกสรฯ สุขสว่าง. 2540 : 21 ; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 404) สามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น โดยเฉพาะสามารถเผชิญปัญหา ป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ดีกว่า (เสนาะ ดิยาว. 2534 : 200) ดังนั้นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและความล้มเหลว ประสิทธิภาพและความสามารถในการบริหารงานในองค์การจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดความรอบรู้ เกิดทักษะในการบริหาร และมีโอกาสที่จะทำให้การบริหารสำเร็จมากกว่า (ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2530 : 255 ; ปัญญา อึ้งสกุล. 2545 : 23) จากผลการวิจัยของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทยสมัยใหม่ การพัฒนาภาวะผู้นำร้อยละ 70 เกิดมาจากประสิทธิภาพในการทำงาน (ศักดิ์ไทย สรกิจบรร. 2545 : 12) จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพการทำงานในอดีตมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพโดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และขัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ประสิทธิภาพที่มากขึ้นของผู้นำทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสิทธิภาพในงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถ้าปราศจากประสิทธิภาพแล้วถึงแม้มีความรู้ก็ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้ เช่น ปกติคนเราจะได้ประสิทธิภาพก็โดยการปฏิบัติด้วยการใช้ทฤษฎีที่เหมาะสม ประสิทธิภาพจากภาวะผู้นำยังช่วยสร้างทักษะได้ด้วยตนเอง แต่การศึกษาอย่างเป็นทางการอาจไม่สามารถสร้างให้เกิดได้ เวย์น คัลโลเวย์ (Wayne Calloway) ผู้บริหารระดับสูงบริษัท

เป๊ปซิโค (Pepsico) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสบการณ์ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำนั้น ร้อยละ 80 มาจากประสบการณ์ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 279)

ลักษณะสำคัญของประสบการณ์การทำงาน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 280 - 281)

1. แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงานมี 2 ปัจจัย คือ

1.1 ความร่วมมือในงาน (Work associates) สามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบในแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบ

1.2 ลักษณะของงาน (Task characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีใหม่ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา

2. ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีการปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำคือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน ความยากด้านภาวะผู้นำที่มีต่อการบริหารจะเป็นสิ่งที่จะช่วยแนะนำได้อย่างดีในการเพิ่มประสบการณ์การบริหารในหน้าที่ขององค์การที่แตกต่างกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการบริหาร

การวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารนั้น โบล (Bole. 1987 : 1361 – A) พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีประสบการณ์ทางการบริหารมาเป็นระยะเวลายาวนาน ทำนองเดียวกับ โอเนล (O'Neal. 1987 : 3269 – A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงานของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยกระตุ้น พบว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงานยิ่งมากและมีประสบการณ์การทำงานมาก จะยิ่งทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น ส่วน โวลเวอร์ตัน (Wolverton. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสับสนในบทบาทของคณบดี ผลการศึกษาพบว่า คณบดีที่มีประสบการณ์การบริหารน้อย จะมีความสับสนในบทบาทมากกว่าคณบดีที่มีอายุมากกว่า 50 ปี ทำนองเดียวกับ อมรชัย ตันติเมธ (พิชญารณ อิงคามระชร. 2532 : 35 ; อ้างอิงจาก อมรชัย ตันติเมธ. 2525) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารภาควิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ประสบการณ์การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชาควรอยู่ในตำแหน่ง 4 ปี ด้าน กิตติพล ทองเกตุ (นารี อาแว. 2545 : 61 ; อ้างอิงจาก กิตติพล ทองเกตุ. 2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากการศึกษา พบว่า คุณสมบัติและภาพลักษณ์ของคณบดีต้องมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์การบริหารตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ชวลิต หมื่นนุช (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารวิชาการได้ดีที่สุด ทำนองเดียวกับ เกียรติกำจร กุศล (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุโดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการบริหารมีอิทธิพลทางตรง ในเชิงบวกและอิทธิพลทางอ้อมในเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

## 2.1.2 ความสามารถในการบริหาร

ความสามารถในการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานโดยอาศัยกระบวนการบริหาร มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน (ปริยา รอดปรีชา. 2541 : 55 ; อ้างอิงจาก อุทัย บุญประเสริฐ. 2522 : 1 - 10) ผู้บริหารองค์การเมื่อขึ้นทำหน้าที่บริหารแล้ว ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความสามารถทางการบริหาร และประเภทความสามารถที่ผู้บริหารต้องการภายในองค์การ จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา (สมยศ นาวิการ. 2544 : 37) ความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมี (สนใจ ลักษณะ. 2546 : 39) คือ

1. มีศักยภาพและความสามารถที่จะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มค่าให้กับงาน (Share value) เพื่ออำนวยความสะดวกการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

2. มีความสามารถทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์สามารถกระตุ้น ส่งเสริมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. มีความสามารถพัฒนาส่งเสริมความรู้ ความสามารถที่จะให้บุคลากรพัฒนาองค์การ พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

4. สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างฉลาด และส่งเสริมพัฒนาให้ทีมนักวิชาการมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความรู้พื้นฐาน 3 ประเภท ที่จำเป็นต้องมีอย่างมาก (Katz. 1955 : 33 - 42 ; บัญชา อึ้งสกุล. 2545 : 24 - 25) คือ

1. ความสามารถทางทักษะเทคนิคการทำงาน (Technical skills) ความสามารถด้านนี้ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ใช้เทคนิคการทำงาน มีวิธีการ รวมถึงการใช้เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งความสามารถทางทักษะเทคนิคการทำงานนี้จะเกิดได้ก็โดยการสั่งสมประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรม

2. ความสามารถในด้านทักษะความเป็นมนุษย์ (Human skills) ความสามารถด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการปฏิบัติและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน การรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ต้องสามารถรู้วิธีในการจูงใจคน มีศิลปะในการเป็นผู้นำที่ดี

3. ความสามารถในทักษะทางแนวคิด (Conceptual skills) ความสามารถด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาทั้งหมดขององค์กร อีกทั้งสามารถแยกปัญหาเป็นส่วนๆ รวมถึงสามารถคิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมให้กับองค์กรได้ ความสามารถนี้จะเกิดขึ้นกับผู้บริหารได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความคิดกว้างขวางครอบคลุมจุดประสงค์ขององค์กร ไม่คิดปัญหาเฉพาะจุด หรือภายในขอบเขตงานของกลุ่มเท่านั้น

### ประเภทความสามารถของผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการกระทำหน้าที่ (Functions) การแสดงบทบาท (Roles) ประเภทของทักษะ (Skills) (ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. 2540 : 13) จะต้องรอบรู้ในเรื่องการบริหาร สามารถดำเนินกิจกรรมบริหารให้สำเร็จลุล่วงไปโดยใช้ความสามารถในทุกด้าน ซึ่ง สมยศ นาวิการ (2545 : 5) ได้กล่าวถึงหน้าที่ที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง คือ

1. การวางแผนและการควบคุม ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย ตัดสินใจว่าจะทำให้เป้าหมายประสบความสำเร็จได้โดยวิธีใด พร้อมทั้งมีการตรวจสอบว่าเป้าหมายดำเนินการได้ก้าวหน้าเพียงใด
2. การจัดองค์การ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรวมกลุ่มงานโดยการจัดแผนงานให้สอดคล้องกันตามภาระหน้าที่
3. การมอบหมายงานให้บุคลากร ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจ และหน้าที่ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม
4. การเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการให้แนวทางและการใช้อิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย
5. การจัดการความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการลด และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่ทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มงาน รวมถึงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์กับองค์กร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารสถาบันการศึกษามีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาไว้ เช่น อีสตัน (Easton. 1974 : 6894 - A) ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะของคณบดีผิวดำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐเซาท์ อีสเทิร์น พบว่าคณบดีที่สามารถทำงานกับประชาชน ได้รับความไว้วางใจ และความเคารพจากคณาจารย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ทั่วไป และมีความคิดริเริ่ม มักมีความสำเร็จในการทำงาน สามารถนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้ ทำนองเดียวกับ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 79) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารบ่งชี้ถึงความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้งานสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เช่นเดียวกับ ปรียา รอดปรีชา. (2541 : 135) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและ

ความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า

1. ความสามารถในการบริหารภาควิชาตามความเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำภาควิชา มีความเห็นว่าความสามารถในการบริหารภาควิชาส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง

2. ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความสามารถในการบริหารภาควิชา จำแนกตามคุณลักษณะทางด้านชีวสังคม ด้านประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์การสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ วุฒิการศึกษาและจำนวนอาจารย์ในภาควิชา ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชาและอาจารย์ประจำภาควิชาส่วนใหญ่เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการวางแผนด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผล ไม่แตกต่างกัน ส่วนหัวหน้าภาควิชาที่มีประสบการณ์การสอนภาคทฤษฎีแตกต่างกัน มีความสามารถในการบริหารภาควิชา ด้านการประเมินผลแตกต่างกัน ความเห็นของอาจารย์ประจำภาควิชา เห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีคุณลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกัน มีความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการวางแผน ด้านการจัดรูปงาน ด้านการนำ และด้านการประเมินผลไม่แตกต่างกัน หัวหน้าภาควิชาที่มีอาจารย์ประจำภาควิชา 1 - 5 คน มีความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการวางแผนแตกต่างจากหัวหน้าภาควิชาที่มีอาจารย์ประจำ 6 - 10 คน และ 11 คนขึ้นไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา ตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา ความเห็นของอาจารย์ประจำภาควิชาเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการวางแผนอยู่ในระดับสูง ด้านการจัดรูปงาน และด้านการนำอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสามารถในการบริหารภาควิชาด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

เช่นเดียวกับ ไพบุลย์ วงษ์ทองดี (2540 : 78) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีด้านความสามารถ อาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และทัศนะอาจารย์ในสถาบันกลุ่มรัตนโกสินทร์มีทัศนะว่าเรื่องมีความสามารถสื่อความเข้าใจ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และมีความสามารถในการปกครองตน อยู่ในระดับมากที่สุด แต่ทัศนะของอาจารย์ในเรื่องความสามารถของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารควรมีความสามารถในการประชุม ปรีक्षाหาหรือมีความสามารถในการประสานงาน และมีความสามารถเข้าถึงชุมชนอยู่ในระดับมาก

### 2.1.3 สติปัญญาความเฉลียวฉลาด

สติปัญญาความเฉลียวฉลาดของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โดยเฉพาะในอนาคตผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (wisdom) กล้าตัดสินใจ (decisive) ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เปิดโลกทัศน์ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งแวดล้อม การได้ไปดูงาน อบรม สัมมนาจะทำให้มีประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารในอนาคตมีความเฉลียวฉลาด และมีดุลยพินิจในการตัดสินใจมากขึ้น (เสนห์ จัยโต. 2543 : 87) ความสามารถด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาเฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 42)

#### ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญาความเฉลียวฉลาด

1. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Intelligence and Cognitive Resource Theory) เป็นทฤษฎีที่ช่วยสนับสนุนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดความสามารถด้านสติปัญญา และความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Resource Theory) มีสมมติฐานที่เป็นพื้นฐาน 2 ประการ คือ 1) ผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถสูงกว่า มีแผนงาน มีการตัดสินใจ และมีกลยุทธ์ดีกว่าผู้นำที่มีระดับสติปัญญาและความสามารถต่ำกว่า และ 2) ผู้นำกลุ่มงาน จะมีการสื่อสาร แผนงาน มีการตัดสินใจ และมีกลยุทธ์การปฏิบัติงานเริ่มแรกในรูปของพฤติกรรมแบบบังการ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Resource Theory)
2. ความรู้ด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) ความสามารถทางสติปัญญามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการมีความรู้ด้านธุรกิจ เป็นคุณลักษณะของผู้นำด้านการบริหาร
3. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดริเริ่ม ทักษะ และจินตนาการในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความคิดสร้างสรรค์ในด้านจินตนาการ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
4. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ (Insight into people and situations) เป็นความสามารถในการหยั่งลึก ถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ในด้านความต้องการทางจิตวิทยาของมนุษย์และสถานการณ์ต่างๆ
5. การมองการณ์ไกล (Farsightedness) เป็นความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติและกำหนดนโยบายได้ในระยะยาว
6. การเปิดรับต่อประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นการมุ่งการเรียนรู้ในสิ่งที่มีประโยชน์ ซึ่งจะทำให้เพิ่มประสบการณ์ และมีการพัฒนาระดับสติปัญญาที่ดี การพัฒนาสติปัญญานี้

จะรวมถึงการมีจินตนาการมีวัฒนธรรมที่ดี มีความคิดริเริ่ม ความอยากรู้อยากเห็น ความมีใจกว้าง การมีระดับสติปัญญา และความสามารถเปิดรับนวัตกรรมใหม่ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 42)

7. ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability) ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาจะแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัด หรือด้อย จะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน สติปัญญาสามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ IQ (Intellectual quotient test) ตามตาราง 4 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 48) ดังนี้

ตาราง 4 ลักษณะความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual ability)

| ความสามารถทางสติปัญญา                                           | รายละเอียด                                                                            | งานที่เหมาะสม                                        |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. ความถนัดเกี่ยวกับตัวเลข<br>(Number aptitude)                 | ความสามารถในการคิดเลขได้ถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว                                         | นักบัญชี นักคำนวณ                                    |
| 2. ความเข้าใจภาษา<br>(Verbal comprehensive)                     | ความสามารถที่จะเข้าใจในสิ่งที่ได้อ่าน ฟัง และมองเห็น ความสัมพันธ์ของคำพูดที่ใช้ในภาษา | ผู้จัดการโรงงานที่ปฏิบัติตามนโยบายที่ระบุไว้ในกิจการ |
| 3. ความไวในการรับรู้<br>(Perceptual speed)                      | ความสามารถในการมองเห็น ความเหมือน ความคล้ายคลึง และความแตกต่างอย่างรวดเร็ว และถูกต้อง | การสอบสวน                                            |
| 4. การให้เหตุผลเชิงอนุมาน (Inductive reasoning)                 | ความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน และการแก้ไขได้ถูกต้อง                     | นักวิจัยตลาด นักวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า        |
| 5. การให้เหตุผลเชิงอุปมาน (Deductive reasoning)                 | ความสามารถในการหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล                                                 | หัวหน้างานซึ่งทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ควบคุมดูแลพนักงาน  |
| 6. ความเข้าใจในการมองภาพ รูปทรงต่างๆ<br>(Spatial visualization) | ความสามารถในการจินตนาการ ตกแต่ง และปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สวยงาม                         | นักออกแบบตกแต่งภายใน                                 |

## ตาราง 4 (ต่อ)

| ความสามารถทางสติปัญญา | รายละเอียด                                | งานที่เหมาะสม                      |
|-----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| 7. ความจำ (Memory)    | ความสามารถในการจำ และระลึกข้อมูลต่างๆ ได้ | พนักงานขายที่จำชื่อลูกค้าได้แม่นยำ |

## 2.1.4 บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพของบุคคลเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล หากกล่าวโดยทั่วไปเมื่อเราใช้คำว่า “บุคลิกภาพ” กับผู้ใด คำนี้มักจะหมายถึงว่าผู้นั้นเป็นคนแต่งกายเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะ และสมัยนิยม หรือเป็นผู้มีกิริยามารยาทเรียบร้อย ท่วงทีมีสง่า (อรุณ รักธรรม. 2538 : 205) แต่ถ้านักจิตวิทยากล่าวถึงบุคลิกภาพแล้ว จะหมายถึงแนวคิดที่ไม่หยุดนิ่งเกี่ยวกับความเจริญเติบโตและพัฒนาการของกระบวนการทางจิตซึ่งมองที่ผลรวมทั้งหมด (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 36) ความสำคัญของการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ (Personality) คือ จะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบุคคล เพราะบุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาบุคลิกภาพจะทำให้เกิดความเข้าใจการกระทำของบุคคล โดยเฉพาะในแง่ความแตกต่างของของพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นส่วนย่อยที่สำคัญของส่วนใหญ่นั้นคือองค์การ ดังนั้นหากเข้าใจบุคลิกภาพของบุคคลแล้วอาจทำให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมบุคคลขยายไปสู่พฤติกรรมขององค์การได้อย่างถูกต้องมากขึ้น (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 51) ดังนั้นจึงสมควรที่จะศึกษาทำความเข้าใจความหมาย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ดังจะกล่าวต่อไป

## ความหมายบุคลิกภาพ

ความหมายของคำว่า “บุคลิกภาพ” นักวิชาการมักนิยามไว้แตกต่างกันแล้วแต่ทัศนะ หรือจุดประสงค์ของการศึกษา ซึ่งเกิดจากการมองสิ่งเดียวกันจากจุดยืนที่ต่างกัน ภาพที่เห็นจึงแตกต่างกันไป นิยามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 629) คำว่า “บุคลิกภาพ” หมายถึง สภาพนิสัยเฉพาะคน ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮิลการ์ด (Hilgard. 1965 : 109) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะโดยรวมของแต่ละคนอันเป็นแนวทางในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของการแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ กัน ทำนองเดียวกับความหมายที่ เบอ์นาร์ต (Bernard. 1970 : 110) ได้กล่าวไว้คือ บุคลิกภาพเป็นผลรวมทั้งหมดของท่าทางรูปร่างลักษณะทางกาย พฤติกรรมที่แสดงออกมา แนวโน้มการกระทำ ขอบเขตความสามารถทั้งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน และที่แสดงออกมาให้เห็น ส่วน

กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 37) ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง การแสดงออกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ความคิดเห็นและความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง (ความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง คือ การประจักษ์ในค่านิยม และทัศนคติของตน ซึ่งทำให้แต่ละคนมีแนวคิดของตนเองเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดนั้นกับสิ่งแวดล้อม) และแบบแผนของลักษณะนิสัยทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น (การแสดงออกที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น หมายความว่า ท่าทีและพฤติกรรมทางกายที่มองเห็น และสามารถวัดได้ (แบบแผนของลักษณะนิสัยที่วัดได้ หมายความว่า ลักษณะนิสัยซึ่งบุคคลแสดงออกให้ประจักษ์กับสายตา) คล้ายคลึงกับนิยามของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 49) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระเน้นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ หรือหมายถึง ลักษณะภายนอกและภายในของบุคคล รวมทั้งรูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกิริยา ท่าทาง การวางตัว ความสนใจ นิสัย ความสามารถ การหย่อนสมรรถภาพ ความชอบ ความไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน เป็นต้น เช่นเดียวกับ มัลลิกา ดันสอน (2544 : 29) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ เป็นภาพสะท้อนความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคล ที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติและการเรียนรู้ ซึ่งผู้อื่นสามารถสังเกตและรับรู้ได้ ส่วน สติธิต วงศ์สุวรรณ (2544 : 3) ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอก ภายใน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

จากนิยามความหมายของบุคลิกภาพที่กล่าวมาอาจสรุปความหมายโดยรวมได้ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะภายนอกและภายในของบุคคล ลักษณะภายนอกนั้นหมายถึงลักษณะที่เห็นได้จากการมอง เช่น รูปร่าง ทรวดทรง การแต่งกาย อากัปกิริยา ท่าทาง การวางตัว นิสัย ความสามารถ การหย่อนสมรรถภาพ ความชอบ ความไม่ชอบ ความร่าเริง ความอดทน เป็นต้น ส่วนลักษณะภายในเป็นสิ่งที่แสดงออกทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา ที่เป็นการเฉพาะของบุคคลแต่ละคนที่สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพ

เป็นเรื่องที่ถกเถียงกันมากกว่าบุคลิกภาพนั้นมีมาพร้อมกับการเกิด หรือเกิดแล้วจึงมีตามมา คำถามเหล่านี้ไม่มีคำตอบที่แน่นอน แต่อาจสรุปได้ตามแนวคิดนักวิชาการต่างๆ ที่ศึกษาเรื่องของบุคลิกภาพ ในความเห็นของ กรองแก้ว อยู่สุข (2537 : 37) เห็นว่าบุคลิกภาพของคนโดยทั่วไปถูกกำหนดโดย 3 ปัจจัย คือ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ ทำนองเดียวกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 49 - 50) ที่กล่าวว่า บุคลิกภาพมาจาก พันธุกรรม (Heredity) และ สิ่งแวดล้อม (Environment) สอดคล้องกับ มัลลิกา ดันสอน (2544 : 24) ที่กล่าวว่าบุคลิกภาพมิได้เกิดมาโดยบังเอิญ หรือกะทันหัน แต่เป็นผลมาจากแรงกระทำทั้งธรรมชาติและการเรียนรู้ ดังนั้น มัลลิกา

จึงสรุปว่าแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพมี 4 ประการ คือ แรงผลักดันทางพันธุกรรม (Hereditary Forces) แรงผลักดันจากความสัมพันธ์ทางครอบครัว (Family Relationship Forces) แรงผลักดันจากวัฒนธรรม (Culture Forces) และแรงผลักดันจากชนชั้นทางสังคมและสมาชิกในกลุ่ม (Social Class and Other Group Membership Forces) ซึ่งจากการศึกษาได้ผลออกมาว่า ทั้งพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญยิ่ง ส่วนสถานการณ์มีอิทธิพลต่อผลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมที่สร้างบุคลิกภาพ โดยปกติแล้วบุคลิกภาพของคนจะคงที่และสม่ำเสมอจนกว่าสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ขณะนั้นเปลี่ยนแปลงก็จะมีผลทำให้บุคลิกภาพเปลี่ยนแปลงด้วย (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 39)

### บุคลิกภาพกับพฤติกรรมการบริหารองค์การ

ผู้บริหารองค์การโดยหลักแล้วต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารออกมา ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมมักเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้บริหารนั่นเอง โดยทั่วไปนักทฤษฎีในกลุ่ม “ทฤษฎีลักษณะผู้นำ” เชื่อว่าบุคลิกภาพบางอย่างทั้งในแง่ของสภาพทางใจ และสภาพทางกายของบุคคลบางคนนั้น เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (อรุณ รักธรรม. 2538 : 339) จากการศึกษาของ ทองใบ สุดชาติ (2543 : 40) ได้กล่าวถึงการสรุปของ บาร์โร (J. D. Barrow) ในเรื่องลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้ภาวะผู้นำ (Personality Traits) ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง (Originality) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความยืนหยัด (Persistence) มีความรู้ (Knowledge) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) นอกจากนี้ยังมีนักคิดกลุ่มหนึ่งที่ศึกษาบุคลิกภาพที่มีผลต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำว่าจะต้องมีลักษณะของบุคลิกภาพแบบใดบ้างที่ทำให้คนบางคนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการศึกษาของ ไกเชลลี (อรุณ รักธรรม. 2538 : 340 ; อ้างอิงจาก Ghiselli. 1971) พบว่าบุคลิกภาพที่มีผลต่อภาวะผู้นำในทางการบริหารมีลำดับความสำคัญมาก คือ จะต้องมีความบุคลิกภาพ ทางด้านความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา ความสำเร็จในอาชีพ ความฉลาด ความพยายามบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ความมั่นใจในตนเอง และความเด็ดขาด รองลงมาสำคัญปานกลาง คือ ไม่กังวลเรื่องแสดงความคิดเห็น กล้าขัดสนทนกับคนระดับทำงานความคิดริเริ่ม ไม่เดือดร้อนวังหาสิ่งตอบแทนเป็นตัวเงิน และเป็นผู้ใหญ่ ส่วนบุคลิกภาพที่มีผลต่อภาวะผู้นำน้อยที่สุด คือ บุคลิกภาพแบบผู้ชาย หรือผู้หญิง

ในด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leader) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 35 - 41) ได้กล่าวไว้ว่าจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่

4. ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้ที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดด้วย

5. ผู้นำยังคงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป (General personality Traits) สังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงานจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและส่วนตัว ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) สามารถควบคุมตนเองได้ในภาวะแรงกดดันต่างๆ โดยแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trust worthiness) มีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ เป็นที่น่าเชื่อถือจนเกิดความไว้วางใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominances) มีความเด่นเหนือบุคคลอื่นซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ จนอาจมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย

1.4 กล้าแสดงออก (Extroversion) มีบุคลิกลักษณะการแสดงออกที่เด่นชัด คนทำงานด้วยสบายใจจนกล้าแสดงความคิดเห็น สามารถสร้างพลังกลุ่มและทีมงานให้เข้มแข็ง

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) มีความเปิดเผย เจียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก การแสดงออกที่เหมาะสมของผู้นำจะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ในภาวะวิกฤติ ได้ตอบโต้ได้อย่างเหมาะสมมีเหตุมีผลช่วยให้สถานการณ์ดีขึ้น

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) แสดงออกด้วยคำพูด และอาการสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำที่กระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) การแสดงออกถึงการเป็นคนอารมณ์ดีจะช่วยทำให้บรรยากาศคลายจากความตึงเครียด หรือคลายความขัดแย้งระหว่างกัน ตลอดจนช่วยทำให้มีอำนาจเหนือกลุ่มด้วย

1.9 ความเป็นคนดูอบอุ่น หรือมีความเอื้ออารี (Warmth) การแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือแก้ปัญหา

1.10 มีความอดทนสูงต่อความเครียด (High tolerance for frustration) สามารถที่จะเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self - objective) เป็นความสามารถที่รู้จักตัวเองและจุดอ่อนของตนดี สามารถใช้จุดแข็งให้เกิดประโยชน์ และ

แก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานเพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-relate personality traits) เป็นบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบรรลุผลสำเร็จของงานมีลักษณะดังนี้

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจ และทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง

2.2 มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดของคนอื่นที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) สามารถที่ปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) ต้องมีความเชื่อมั่นตัวเองว่าเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัตินี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องกล้าเสี่ยง และเผชิญกับความท้าทายสิ่งแปลกใหม่อย่างระมัดระวังและรอบคอบ มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ กล้าหาญที่จะตัดสินใจเพื่อฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา และการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) ความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วไม่กังวลต่อความล้มเหลว เพราะจะเป็นการบั่นทอนกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะไม่ย่อท้อยอมถอยสิ่งใดง่ายๆ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคลมีผู้สนใจศึกษาวิจัยไว้มากมาย เช่น ไพบูลย์ วงษ์ทองมี (2540 : 79) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พบว่า อาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ มีทัศนะว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีด้านบุคลิกภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีด้านความสามารถในเรื่องมีความชื่นชอบผู้อื่น และผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาด้วยน้ำใสใจจริง กล้าแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา โดยไม่ก้าวร้าวผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคงสามารถควบคุมตนเองได้ มีความอดทน ทนต่อความลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนเรื่องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองมีภาพพจน์ดี มีมาดผู้นำ มีความเป็นผู้ใหญ่ และมีเวลาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ส่วน เสาวภาคย์ อนันต์ชื่นสุข (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของ

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเกี่ยวกับประสิทธิผลของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพโดยรวมและรายด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับเหมาะสมมาก เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ บุคลิกภาพโดยรวมและรายด้านของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภออยู่ในระดับเหมาะสมมาก หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีและตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุมากและอายุน้อย มีบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน บุคลิกภาพของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และอายุ บุคลิกภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ยกเว้นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี บุคลิกภาพไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ การศึกษาวิจัยของ ธิตยา จันทพลบุญ (2547 : ออนไลน์) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพ ด้านความต้องการเข้าใจตนเองและผู้อื่น และความต้องการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง มีแบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการมากที่สุดในแบบที่ 5 คือ ผู้บริหารประชุมปรึกษาหารืออภิปรายปัญหาประเมิน ทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจร่วมกัน แบบพฤติกรรมการตัดสินใจสั่งการนั้นมีแนวโน้มไม่สัมพันธ์กับระดับบุคลิกภาพของผู้บริหาร นอกจากนั้น เพ็ญพร ลิ้มวงศ์ (2547 : ออนไลน์) ยังได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานในงานที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคาร ด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยีไม่แตกต่างกัน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแบบเปิดเผยของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยีไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านวิธีการหาข้อมูลแบบใช้ประสบการณ์ตรงของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยีไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านวิธีการตัดสินใจแบบใช้ความคิดของพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อมีสหสัมพันธ์เชิงเส้นตรงทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน แต่สำหรับพนักงานธนาคารด้านเทคโนโลยี ลักษณะบุคลิกภาพด้านวิธีการตัดสินใจแบบใช้ความคิดไม่มีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านแนวทางการปฏิบัติตัวแบบมีแบบแผนของทั้งพนักงานธนาคารด้านสินเชื่อและด้านเทคโนโลยีมีสหสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ทำนองเดียวกับ เสรี ฤทธิธาดา (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาบุคลิกภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมศึกษานิเทศก์อำเภอมีบุคลิกภาพแบบสร้างสรรค์ในระดับมาก และมีบุคลิกภาพแบบไม่สร้างสรรค์ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาบุคลิกภาพทั้งสองแบบเป็นรายข้อ พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอมีบุคลิกภาพแบบสร้างสรรค์ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น ข้อที่เกี่ยวกับชอบนั่งสมาธิซึ่งมีในระดับน้อย และมี

บุคลิกภาพแบบไม่สร้างสรรค์ส่วนมากในระดับน้อย ยกเว้น ข้อความที่เกี่ยวกับชอบการ ประนีประนอม การพึ่งพาคนอื่นในการทำงานและการตัดสินใจ ความไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง การเป็นคนยึดกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด การมองคนในแง่ลบ การชอบหนีปัญหา ความวิตกกังวล และความไม่ยืดหยุ่น และการทฤษฎีในการปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาเปรียบเทียบ บุคลิกภาพทั้งสองแบบของศึกษาศึกษาการอำเภอจำแนกตามสังกัด อายุ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิการศึกษาที่ต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพของผู้หน้านั้นเป็นส่วนสำคัญมากต่อผู้บริหารในการที่จะดำเนิน กิจกรรมการบริหารในองค์กร เนื่องจากผู้หน้าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำการบริหาร หากมีพฤติกรรม ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำแล้ว องค์กรนั้นๆ จะก้าวไปสู่ความสำเร็จเพราะผู้ตามมีความเชื่อมั่นใน บุคลิกภาพผู้นำของตน

จากผลการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพการบริหาร ความสามารถทางการบริหาร สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด และบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของผู้บริหาร และประสิทธิผลขององค์กร

## 2.2 วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารงาน องค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อผู้บริหารที่จะต้องกำหนดพฤติกรรมการบริหาร เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่รวมเอาระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้น หากผู้บริหารไม่ใส่ใจอาจทำให้การบริหาร เกิดปัญหาอุปสรรค มีความขัดแย้งภายในองค์กรได้

### ความหมายวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีการคิด และการให้ความหมายแตกต่างกันไป ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ (2541 : 188) ได้กล่าวถึงการรวบรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การ โดย โครเบอร์ และ คลุคฮอห์ม (Kroeber & Kluckhohn) ว่ามีจำนวนถึง 164 คำจำกัดความ ซึ่งส่วนใหญ่จะครอบคลุม เรื่องเกี่ยวกับ ความรู้ ค่านิยม ความชอบ อุปนิสัย ประเพณี และธรรมเนียมปฏิบัติ ในการนิยาม ความหมายของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เช่น วิลคิง และแพทเทอร์สัน (Wilking & Patterson. 1885 : 267) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรมีความเชื่อว่า สิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำในการปฏิบัติงาน ทำนองเดียวกับ ไชน์ (Schein. 1985 : 19 - 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวการ ที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจในลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องของการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในลักษณะกลุ่ม นอกจากนั้น

นักวิชาการไทย เช่น มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 159) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี ที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์กร ตัวอย่างเช่น การแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสาร และระเบียบวินัยในองค์กร เป็นต้น โดยสมาชิกแต่ละคนจะรับรู้ และเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรผ่านกระบวนการทางสังคม โดยเขาต้องแสดงบทบาทและมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้เขาได้รับการยอมรับในฐานะสมาชิกขององค์กร สอดคล้องกับ ผลิน ภูเจริญ (2546 : 153) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม (Value) บรรทัดฐาน (Norm) ความเชื่อ (Belief) ประเพณี กรอบแนวคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ หรือภาษาที่ใช้ในองค์กรนั้น ซึ่งบุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ พฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อการทำงานประจำวันภายในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ที่สำคัญคือ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์กร ทำนองเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 226) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าหมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคม หรือในองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุ และสัญลักษณ์ เช่นเดียวกับ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 : 11 - 12) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร ซึ่งอาจขยายความได้ดังนี้

แบบแผนพฤติกรรม หมายถึง พฤติกรรมคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติในลักษณะเดียวกันอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาหนึ่ง

บรรทัดฐาน หมายถึง มาตรฐานของพฤติกรรมที่คนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่คาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติตาม

ความเชื่อ หมายถึง ข้อสรุปของสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “เป็นความจริง” หรือ “ไม่เป็นความจริง”

ค่านิยม หมายถึง ความคิดเห็นสมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ต่อพฤติกรรม หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่า “ควร” หรือ “ไม่ควร” ค่านิยมจึงเป็นดุลพินิจที่กลุ่มคนเหล่านั้นยึดถือไว้เป็นเครื่องชี้วัดว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ

อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ในองค์กรมีอยู่ร่วมกัน และเป็นพื้นฐานช่วยในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ รอบตัวพวกเขา

ความเข้าใจ หมายถึง การที่สมาชิกองค์กรจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในองค์กร

ข้อสมมุติพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่คนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่มีความเข้าใจร่วมกันในความหมายของพฤติกรรม หรือสัญลักษณ์ต่างๆ ในองค์กร

ส่วน สงวน ช้างนัตร (2541 : 199) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ ว่าหมายถึง สิ่งประกอบด้วยพฤติกรรมและโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของระบบสังคม หรือวัฒนธรรม เป็นการสร้างด้านจิตใจซึ่งมีผลต่อสิ่งที่บุคคลคิดและการมีทัศนคติต่อโลก

จากความหมายที่กล่าวมาอาจสรุปนิยามของ “วัฒนธรรมองค์การ” ได้ว่า หมายถึง ระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม และความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ พฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์กร มีอิทธิพลต่อการทำงานประจำวันภายในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุ และสัญลักษณ์

### คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง การทราบนิยามความหมายและความคิดพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การที่ผ่านมาข้างต้น ถ้าจะให้เห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรเข้าใจถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมความร่วมมือของกลุ่มคน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของคนๆ เดียวไม่ใช่วัฒนธรรมองค์การ หากแต่เป็นปรากฏการณ์ของคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ที่มีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่นำไปปฏิบัติ และยอมรับจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

นักมานุษยวิทยาก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 มีข้อสมมติฐานเดียวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่า วัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิกทุกคน หรือส่วนใหญ่ในสังคม หรือวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคน หรือส่วนใหญ่ของสังคมเห็นพ้องต้องกัน (Alvesson & Berg. 1992 : 62 ; Sackmann. 1991 : 27 - 28) ที่มีข้อสมมติฐานเช่นนั้นเนื่องจากในอดีตนักมานุษยวิทยานิยมศึกษาสังคมของกลุ่มชน หรือเผ่าเล็ก ๆ ซึ่งอยู่ห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรมอื่น มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน สถาบันสังคมมีน้อย และทำหน้าที่หลายอย่าง เช่น สถาบันครอบครัวมีหน้าที่เลี้ยงดูให้การศึกษา รักษาโรคภัยไข้เจ็บ ดังนั้น คนในสังคมจึงมีค่านิยม ความประพฤติ และความเชื่อที่คล้ายคลึง หรือเป็นแบบเดียวกัน

2. ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการของหน่วยงานได้ วัฒนธรรมองค์การจึงถือว่าเป็นประสบการณ์ของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิกที่ค่อยๆ เรียนรู้ทีละเล็กละน้อย นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น บุคลากรใหม่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational socialization)

โดยหัวหน้างานจะคอยแนะนำวิธีการทำงาน หรือการวางตัว หรือบางกรณีอาจเรียนรู้โดยการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงาน นอกจากนั้นอาจเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผลจากการเรียนรู้ทำให้บุคลากรรู้ว่าตนเองควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เป็นที่ยอมรับและอยู่ร่วมกับคนอื่นได้ โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้การเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น ซึ่งเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ. 2540 : 16 - 17)

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง วัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันมานานจนเป็นที่ยอมรับว่าสามารถตอบสนอง หรือช่วยแก้ปัญหาของหน่วยงานได้จะกลายเป็นสามัญสำนึกไป สมาชิกจะทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การ เพราะพวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนั้น (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ. 2540 : 17)

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมพึงพาการใช้สัญลักษณ์ การใช้สัญลักษณ์เพื่อสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การนั้นมีเหตุผลคือ วัฒนธรรมองค์การมักเป็นเรื่องนามธรรมถ้าใช้สัญลักษณ์จะเห็นได้ชัดเจนกว่า และอาจจดจำไปยาวนานกว่าที่จะให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อจากคู่มือการทำงาน หรือจดหมายข่าวประชาสัมพันธ์ การสื่อสารวัฒนธรรมโดยใช้สัญลักษณ์เกิดขึ้นได้ 2 กรณีคือ

5.1 หน่วยงานพยายามสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้บุคลากรทำตามโดยผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่ว่าคือ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน เช่น เล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งหน่วยงานถ่ายทอดเพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิสัยคิดและการทำงานของ ท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน

5.2 บุคลากร หรือบุคคลภายนอก เช่น นักวิจัย พยายามสืบค้น หรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นๆ ได้

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ถึงแม้ว่าวัฒนธรรมองค์การเกิดการพัฒนามาเป็นเวลานานและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ แต่วัฒนธรรมองค์การก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ถึงแม้ว่าจะเป็นไปค่อนข้างยากก็ตาม เพราะวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา (สุนทร วงศ์ไศยวรรณ. 2540 : 19 )

### ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ (The levels of Culture)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมมีหลายประเภท เช่น สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถจัดเรียงเป็นชั้นๆ ได้ ตามคุณลักษณะของมัน

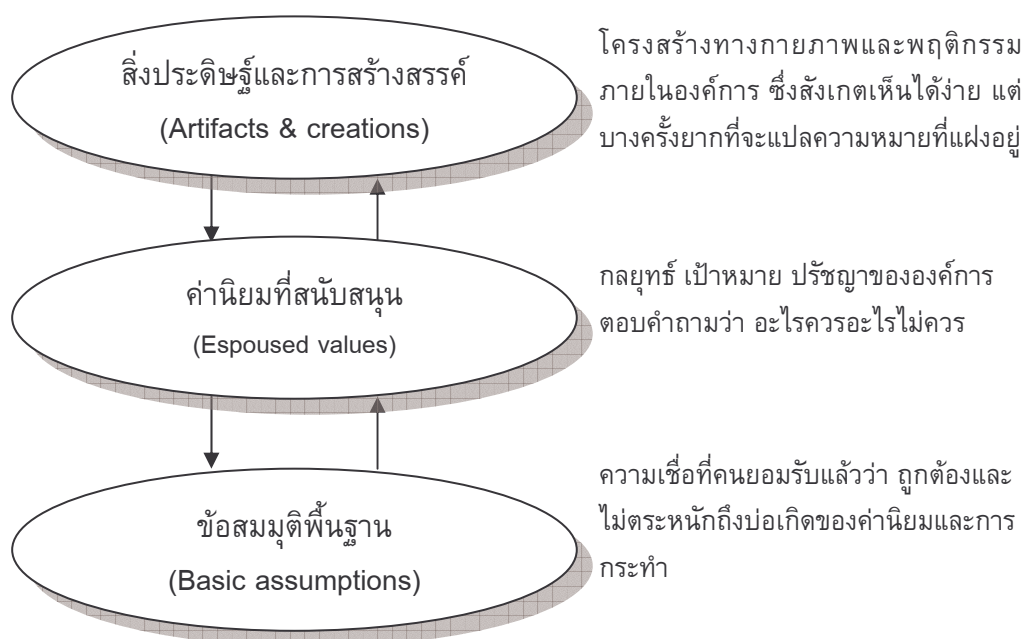
โดยองค์ประกอบที่มีคุณลักษณะเหมือนกันจะถูกจัดอยู่ในชั้นเดียวกัน อาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (The structural components of organizational culture)

นักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ และเขียน ตัวแบบไว้ คือ ไชน์ (Schien.1985 : 13 - 21) โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ความยากง่ายในการสังเกตเห็น (degrees of visibility) ซึ่งประกอบด้วย

1. สิ่งประดิษฐ์และการสร้างสรรค์ (Artifacts & creations) เป็นชั้นที่เห็นได้ง่ายที่สุด เป็นปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยการเห็น ได้ยิน และรู้สึก เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน สำนวนภาษาที่ใช้ ตราประจำหน่วยงาน เครื่องแต่งกายของบุคลากร พิธี งานฉลอง เรื่องเล่าขานต่างๆ เป็นต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้สังเกตได้ง่าย เพราะอยู่ในระดับผิวนอกสุด แต่การแปลความหมายที่แฝงอยู่นั้นบางครั้งเป็นเรื่องค่อนข้างยาก เนื่องจากวัฒนธรรมระดับนี้เป็นรูปธรรม ดังนั้น การสืบค้นเพื่อทำความเข้าใจจึงทำได้ง่ายกว่าระดับอื่น อย่างไรก็ตาม ไชน์ (Schein) เห็นว่า สิ่งประดิษฐ์เป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้นยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ

2. ค่านิยมที่สนับสนุน (Espoused values) ซึ่งเป็นชั้นกลาง เป็นค่านิยมที่บุคลากร หรือผู้บริหารของหน่วยงาน อ้างว่าได้ทำ ควรทำ หรือไม่ควรทำ เนื่องจากค่านิยมนี้อาจไม่ตรงกับสิ่งที่หน่วยงานทำอยู่ในบางส่วนหรือทั้งหมด ดังนั้น ไชน์ (Schein) จึงเห็นว่าค่านิยมที่สนับสนุนยังไม่อาจสะท้อนวัฒนธรรมที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมระดับนี้คือ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก แต่สมาชิกขององค์การยังตระหนักถึงอยู่ยังไม่ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ถูกต้อง ดังนั้นในบางโอกาสสมาชิกองค์การอาจพูดคุยถกเถียงกันถึงความเหมาะสมถูกต้องของค่านิยมที่องค์การอวดอ้างกับบุคคลภายนอก

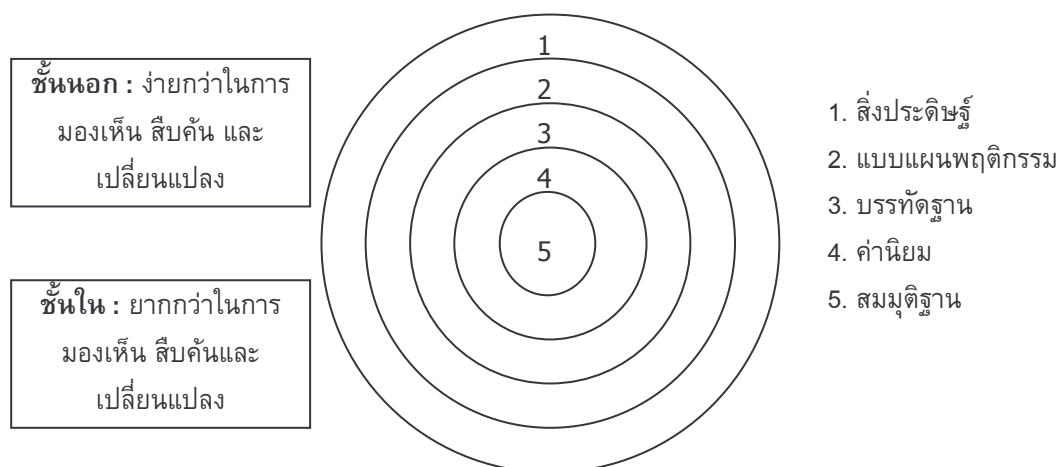
3. ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic assumptions) ชั้นในสุดที่สังเกตเห็นยาก ไชน์ (Schein) เห็นว่า ข้อสมมติพื้นฐานเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่ หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลาช้านานจนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์การได้ เมื่อผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบแล้ว วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวจะกลายเป็นเรื่องปกติวิสัย ที่สมาชิกองค์การสามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติเมื่อพบปัญหาเดียวกัน โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานทางวัฒนธรรม นั่นคือสิ่งนี้จะค่อยๆ ผิ่งแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจกลายเป็นสามัญสำนึกที่คนกระทำไปโดยไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของมัน ข้อสมมติพื้นฐานตามความเห็นของ ไชน์ (Schein) มีลักษณะเป็นนามธรรมที่มองไม่เห็น ดังนั้นจึงไม่สามารถค้นพบ หรือเข้าถึงข้อสมมติฐานได้โดยตรง ทำได้เพียงการตีความจากเบาะแส หรือเงื่อนงำที่เป็นวัฒนธรรมองค์การใน 2 ระดับแรก โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์การในระดับผิวนอกสุด เป็นรูปธรรมสัมผัสได้ ดังนั้นการสืบค้นวัฒนธรรมองค์การจึงมักต้องเริ่มขุดค้นในระดับนี้



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของไชน์

ที่มา : Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. (1992). *Classics of Organization Theory*. p. 497.

รูสโซ (Rousseau. 1990 : 158) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ระบบ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการมองเห็น ระดับความยากง่ายในการสืบค้น และระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง ระดับชั้นที่ 5 ระดับเรียงจากชั้นนอกสุดไปหาชั้นในสุดได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ค่านิยม ข้อสมมุติพื้นฐาน



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของรูสโซ

ที่มา : Denise M. Rousseau. (1990). "Assessing Organizational Culture : The Case for Multiple Methods." In *Organizational Climate and Culture*. p. 158.

### วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษา

แพตเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 - 109. ; citing Patterson. 1986 : 50 - 51)

ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันการศึกษาว่าประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (Organization purpose) องค์กรจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในเข้าใจและเห็นความสำคัญถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น
2. การเสริมพลัง (Empowerment) ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจในบางสถานการณ์กับบุคลากรในองค์กร นอกจากนั้นยังควรให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร พร้อมทั้งการได้รับปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างเสมอภาคกัน
3. การตัดสินใจ (Decision making) การตัดสินใจของผู้บริหารต้องมีข้อมูลข่าวสารในการประกอบการตัดสินใจ พร้อมทั้งคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับองค์การด้านความเป็นไปได้ และผลกระทบ
4. ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Sense of community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์กรเป็นหลัก โดยให้การช่วยเหลือ พัฒนาและกระตุ้นให้บุคลากรเป็นความสำคัญของการเป็นเจ้าขององค์กรนั้นให้มากที่สุด
5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ความมีคุณภาพ (Quality) องค์การควรมีการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้งการคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานในองค์การ

7. การยอมรับ (Recognition) องค์การควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวคิดในการทำงานที่ดี อีกทั้งต้องยอมรับและเพิ่มคุณค่ากับบุคลากรขององค์การ

8. ความเอื้ออาทร (Caring) องค์การควรต้องเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรขององค์การ

9. ความซื่อสัตย์ (Integrity) องค์การควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของบุคลากร รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) องค์การควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างของบุคลากรด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน มีการยืดหยุ่น ผสมผสานในความแตกต่างนั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาวิจัยของนักวิจัยชาวต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังเช่น สเตียร์ (Steers, 1976 : 102) พบว่า องค์การที่มีการรวบอำนาจมาก มีการใช้กฎ ระเบียบ แบบแผน ขอบบังคับมากเท่าใด บุคลากรในองค์การก็รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่ามีลักษณะ เข้มงวด น่ากลัว ส่วนขององค์การที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคลากรมีอิสระ และใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการได้ และถ้ายิ่งฝ่ายบริหารแสดงความสนใจใฝ่ต่อบุคลากรมากเท่าใด บรรยากาศจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้นมากเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศเปิดเผยไว้นใจเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบสูง ส่วน ทาเทอร์ และฮอย (Tarter & Hoy, 1988 : 17 – 24) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับความไว้วางใจในการทำงานระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้สอน จำนวน 1,083 คน ในสถานศึกษารัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา พบว่า การส่งเสริมสุขภาพและความไว้วางใจกันเป็นสิ่งสำคัญของสภาพชีวิตความเป็นอยู่ภายใน สถานศึกษา สภาพแวดล้อมสุขภาพ จะทำให้องค์การมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบ สังคมและความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมภายในสถานศึกษา จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ทำนองเดียวกับ คอนสแตนซ์ (ดรุณี วัฒนฐานะ, 2541 : 57 – 58 ; citing Constance, 1995) ได้วิจัย เรื่องวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพการบริหารงานในวิทยาลัยชุมชนและห้างหุ้นส่วนต่าง ๆ จากผลการวิจัยพบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์ประกอบ คือ อำนาจ บทบาท ความสำเร็จของงาน และการสนับสนุนงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานค่อนข้างต่ำ องค์ประกอบย่อยด้านวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ ที่ผู้บริหารองค์การเหล่านั้นดำเนินงานได้ ประสบความสำเร็จ 10 ประการ คือ ความยืดหยุ่นในการบริหาร บรรยากาศสื่อความหมายที่ดี ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ตลอดชีวิต การประเมินความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงาน

การสร้างกิจกรรมการตลาด และแนะนำสินค้า การประเมินผลงาน ทักชะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงาน การสนับสนุนด้านการเงินและงบประมาณของผู้บริหาร และความเข้าใจในเรื่องการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานทางธุรกิจกับชุมชน

นอกจากงานวิจัยต่างประเทศที่กล่าวมาแล้ว ภายในประเทศก็มีการวิจัยในเรื่องวัฒนธรรมองค์การไว้โดยนักวิจัยหลายท่าน เช่น สุภัทรา เอื้อวงศ์ (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การในสถาบัน การศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโดยภาพรวมของสองสถาบันมีความคล้ายคลึงกัน ในลักษณะเชิงวิชาชีพ คือ สมาชิกต้องมีความเสียสละ มีความรับผิดชอบ การกระทำเน้นความเรียบร้อยสมบูรณ์ ความสัมพันธ์ในองค์การยึดระบบอาวุโส ส่วนวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะเกี่ยวกับบริบทของสถาบันที่ต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมในวิทยาลัยพยาบาลจะเด่นชัดในลักษณะของความเป็นทหาร ซึ่งเกี่ยวกับการปกครอง ตามลำดับชั้นและการปฏิบัติตามคำสั่งสมาชิก มีลักษณะคล้ายตาม วัฒนธรรมดังกล่าว ถือเป็นวัฒนธรรมที่แข็งของสถาบัน แต่เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นทั้งวัฒนธรรมเอื้อและเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสถาบัน ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวกับความขัดแย้งของลักษณะความสัมพันธ์ใน 2 รูปแบบ คือ ระบบอาวุโสและอาวุโสรุ่นสำหรับในคณะพยาบาลศาสตร์วัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน สมาชิกควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบ ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวถือเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งของสถาบัน และสมาชิก ถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาด้วย ส่วนวัฒนธรรมที่อ่อนนั้นจะเกี่ยวข้องกับการมีเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันของสมาชิกในสถาบัน และวัฒนธรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบัน คือ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำได้ยาก เนื่องจากสถาบันใหญ่ สมาชิกมากและลักษณะการทำงานที่เน้นรายละเอียดเนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหญิง เช่นเดียวกับ นิภาวรรณ ศรีโลฟุง (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เนือยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง หากแยกวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่จำแนกตามคณะพบว่า คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์เฉพาะรายมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์มากกว่าคณะใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับรายมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน และมิติเน้นบุคคลและการกระตุ้น คณะทั้งสองขนาดไม่แตกต่างกัน คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ เนือยชา ในรายมิติเน้นการเห็นพ้องและรายมิติเน้นการหลีกเลี่ยงมากกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นกฎระเบียบและมิติเน้นการพึ่งพา คณะทั้งสองขนาดไม่มีความแตกต่างกัน คณะขนาดเล็กมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว ในรายมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมากกว่าคณะขนาดใหญ่และมีวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวในรายมิติ เน้นความสมบูรณ์แบบน้อยกว่าคณะขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับมิติเน้นอำนาจและมิติเน้นการแข่งขัน คณะทั้งสองขนาดไม่มีความแตกต่างกัน หากแยกวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำแนกตามสาขาวิชา พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว

สาขาวิชาทั้ง 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะรายมิติเน้นความสมบูรณ์แบบ โดยสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพมีมิติเน้นความสมบูรณ์แบบมากกว่าสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ส่วนมิติเน้นการเห็นตรงกันข้ามมิติเน้นอำนาจ และมิติการแข่งขัน สาขาทั้ง 3 สาขาไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนบุศรา กายี (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของพยาบาลวิชาชีพมีลักษณะสร้างสรรค์ และลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชาอยู่ในระดับมาก ส่วนลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าวอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า มีสามด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ จังหวะชีวิตที่มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัว และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของตนเอง ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน การทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสิทธิส่วนบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ลักษณะองค์การของวิชาชีพทั้ง 3 ลักษณะ ในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยลักษณะสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานมากที่สุด

ผลจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงใช้ การศึกษาของ แพตเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 - 109 ; citing Patterson. 1986 : 50 - 51) เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยว่าวัฒนธรรมองค์การซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization purpose) การเสริมพลัง (Empowerment) การตัดสินใจ (Decision making) ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of community) ความไว้วางใจ (Trust) ความมีคุณภาพ (Quality) การยอมรับ (Recognition) ความเอื้ออาทร (Caring) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## 2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน ในปัจจุบันอย่างมาก โดยพื้นฐานของเทคโนโลยีย่อมมีประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีความเป็นอยู่ของสังคมสมัยใหม่ มีลักษณะเด่นที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2546 : ออนไลน์)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในการประกอบการทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการอุตสาหกรรม จำเป็นต้องหาวิธีในการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารเข้ามาช่วยทำให้เกิดระบบอัตโนมัติ เช่น เครื่องเอทีเอ็มที่ใช้ฝาก - ถอนเงินของธนาคาร เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนรูปแบบการบริการเป็นแบบกระจาย เมื่อมีการพัฒนาระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลได้ดี การบริการต่าง ๆ จึงเน้นรูปแบบการบริการแบบกระจาย ผู้ใช้สามารถสั่งซื้อสินค้าจากที่บ้าน สามารถสอบถามข้อมูลผ่านทางโทรศัพท์ นิสิตนักศึกษาบางมหาวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์สอบถามผลสอบจากที่บ้านได้

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการในหน่วยงานต่าง ๆ ปัจจุบันทุกหน่วยงานต่างพัฒนาระบบรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในองค์กร เช่น มีระบบทะเบียนราษฎร กรมการปกครอง ระบบเวชระเบียนในโรงพยาบาล ระบบการจัดเก็บข้อมูลภาษีอากรของกรมสรรพากร เป็นต้น

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ พัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังจะเห็นได้จาก การพิมพ์ด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้ตารางคำนวณ และใช้อุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมแบบต่าง ๆ เป็นต้น

### ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีมีความหมายว่าวิทยาการที่นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 538) ส่วนสารสนเทศ มีความหมายว่า ข่าวสาร การแสดง หรือชี้แจงข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 1182) บัณฑิต เมธาคุณวุฒิ (2544 : 1) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ว่าหมายถึง วิธีการสืบค้นข่าวสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ซึ่งจัดเก็บไว้ตามกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศ หรือสารสนเทศต่าง ๆ ตั้งแต่การแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ โดยการเชื่อมโยงด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกอบไปด้วยเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ การสื่อสารคมนาคม และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข่าวสารมาใช้ (วิทยา คู่เนียม . 2544 : 41 ; อ้างอิงจาก ทวีศักดิ์ ก้อนันตกุล. 2541) ส่วน สกุลเนืง (2547 : ออนไลน์) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่าหมายถึง เทคโนโลยีที่ใช้จัดการสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การรวบรวมการจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล ฯลฯ เทคโนโลยีสารสนเทศจะรวมไปถึงเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดระบบการให้บริการ การใช้ และการดูแลข้อมูล ทำนองเดียวกับ ดำรง วัฒนา (2543 : 199) ที่กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีทั้งความหมายอย่างแคบและกว้าง ถ้าความหมายแคบจะเน้นเพียงองค์ประกอบทางกายภาพของระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และรวมถึงอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ ที่ต่อพ่วงกับระบบคอมพิวเตอร์และระบบโทรคมนาคม ถ้าเป็นความหมายอย่างกว้างสมบูรณ์ จะหมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรคมนาคม และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่างๆ รวมกับการใช้งานให้เกิดประโยชน์ เช่น การประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ การนำไอทีไปใช้ในชีวิตประจำวัน การปฏิบัติงาน การบริหารงานในองค์กร เป็นต้น ทำนองเดียวกับ สุชาติ

กีระนันท์ (2544 : 7) ให้ความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีความกว้างและอย่างแคบ ความหมายอย่างแคบ หมายถึง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบันทึก จัดเก็บ ประมวลผล ค้นคืน ส่งและรับ หรือเชื่อมโยงข้อมูล และสารสนเทศ ซึ่งรวมถึงเครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการที่กล่าวมา เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์บันทึกข้อมูล จัดเก็บข้อมูล และค้นคืนข้อมูล เครือข่ายสื่อสารข้อมูล อุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบต่างๆ ที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ เหล่านี้ เช่น ระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร เป็นต้น ยังครอบคลุมระบบและกระบวนการต่าง ๆ ที่เข้ามาจัดการให้อุปกรณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำงานตามที่ใช้ต้องการ เช่น โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ส่วนในความหมายอย่างกว้าง หมายถึง เทคโนโลยีทุกด้านที่เข้ามาร่วมกัน ในกระบวนการสร้าง จัดเก็บ และสื่อสารสารสนเทศ

โดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้หรือกระบวนการดำเนินงานใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ และคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ รวมถึงบริบทอื่นๆ เช่น ด้านจริยธรรม ผลกระทบอันเกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสารคมนาคม ซึ่งทำหน้าที่ในการเก็บ รับ บันทึกข้อมูล ประมวลข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารรวมถึงการแสดงผลของข้อมูลนั้น

### องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศประกอบไปด้วยเทคโนโลยีที่สำคัญ 2 สาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีการสื่อสารคมนาคม (สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. 2542 : 4)

1. เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ จะใช้สำหรับการจัดการระบบสารสนเทศ เพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการคัดเลือก จัดหา และวิเคราะห์เนื้อหา โดยกระบวนการจัดการตามกรรมวิธี 3 ประการ คือ การหาข้อมูล การประมวลผลข้อมูล และการแสดงผลข้อมูล ซึ่งกระบวนการนี้ต้องอาศัยระบบคอมพิวเตอร์ อันประกอบด้วย ฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) ฐานข้อมูล (Database) และบุคลากร (People ware)

ในส่วนของ ฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ (Hardware) ประกอบด้วย อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ หน่วยประมวลผลกลาง (Central Processing Unit) ซึ่งทำหน้าที่ในการคำนวณและเปรียบเทียบตรรกะ และมีหน่วยควบคุมซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยสำรองข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลหลัก (Main storage) เพื่อให้รู้ว่ามีข้อมูลเข้าทางอุปกรณ์ป้อนเข้า (Input device) เช่น แป้นพิมพ์ (Keyboard) เมาส์ (Mouse) การสัมผัสจอ (Touch screen) ปากกาเขียน (Pen - based input) ตัวอ่านหมึกแม่เหล็ก (Magnetic ink character recognition) ตัวอ่านด้วยแสง (Optical character recognition) การถ่ายภาพ (Digital scanner) อุปกรณ์นำเข้าเสียง (Voice input device) อุปกรณ์ตรวจสอบ (Sensor) แล้วแสดงผลผ่านอุปกรณ์แสดงผล (Output device) เช่น จอภาพ (Monitor) เครื่องพิมพ์ประเภทต่างๆ (Printer)

ในส่วนของซอฟต์แวร์ (Software) อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ซอฟต์แวร์ระบบ (System software) เขียนขึ้นเพื่อใช้ควบคุมระบบการทำงานของเครื่อง โดยการทำหน้าที่ในการติดต่อระหว่างฮาร์ดแวร์กับผู้ใช้ ซอฟต์แวร์ (Software) จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการควบคุมการทำงานของอุปกรณ์ป้อนเข้าและแสดงผล เช่น แป้นพิมพ์ เมาส์ จอภาพ และเครื่องพิมพ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังควบคุมเรื่องการส่งผ่านข้อมูล (Data bus) การแจ้งเตือนความผิดปกติของเครื่อง (Syntax error)

2. ซอฟต์แวร์ประยุกต์ (Application Software) ประกอบด้วย

2.1 ภาษาทางโปรแกรม (Programming languages) เช่น ภาษาแอสเซมบลี (Assembly language) ภาษาฟอร์แทรน (FORTRAN) เป็นต้น

2.2 โปรแกรมที่เขียนขึ้นเพื่อประยุกต์ใช้ในธุรกิจ เช่น ระบบการลงทะเบียน ระบบงบประมาณการเงิน และการบัญชี ระบบบุคลากร ระบบการเรียนการสอน ระบบอาคารสถานที่

3. เทคโนโลยีการสื่อสารคมนาคม คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการสื่อสารทางไกล เริ่มตั้งแต่โทรเลข โทรศัพท์ ไปจนถึงการสื่อสารผ่านดาวเทียม ระบบสื่อสารโทรคมนาคมเมื่อนำมาใช้กับระบบคอมพิวเตอร์ทำให้เกิดระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) ทำให้คอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกันสามารถทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ (ครรรชิต มัลลียงศ์. 2539)

ระบบการสื่อสารที่เรียกว่า โทรคมนาคม (Telecommunication) เป็นระบบการส่งข้อมูลข่าวสาร หรือการติดต่อสื่อสารจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง โดยใช้พลังงานแม่เหล็กไฟฟ้าในการส่งสัญญาณผ่านดาวเทียมและส่งในระบบไมโครเวฟ โดยปกติแล้วจุดที่ส่งข่าวสารกับจุดรับจะอยู่ไกลกัน และข่าวสารที่ส่งไปเฉพาะเจาะจงผู้รับคนใดคนหนึ่ง หรือส่งให้ผู้รับทั่วไปก็ได้ (เศรษฐพร คูศรีพิทักษ์. 2532 : 149 - 157)

### คุณลักษณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

คุณลักษณะของอุปกรณ์ หรือเครื่องมือเครื่องใช้สารสนเทศ มี 6 ประการ (วงศ์สว่าง เชาว์ชติ. 2539) คือ

1. เก็บข้อมูล ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีการเก็บข้อมูล เช่น ใช้เรดาร์เก็บข้อมูลในการพยากรณ์อากาศ

2. รับข้อมูล เครื่องรับข้อมูลนี้นับเป็นอุปกรณ์สำคัญสำหรับนำข้อมูลเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ แล้วประมวลออกมาเป็นสารสนเทศ เช่น กล้องถ่ายภาพวิดีโอ เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องดีวีดีไฮเตอร์ แป้นพิมพ์ เป็นต้น

3. บันทึกข้อมูล คือ การใช้เทคโนโลยีการบันทึกข้อมูลลงในสื่อประเภทต่างๆ สำหรับประมวลผล เช่น เทปแม่เหล็ก จานแม่เหล็ก ไมโครฟิล์ม เป็นต้น

4. ประมวลข้อสนเทศ คอมพิวเตอร์จะทำหน้าที่ประมวลข้อมูลและข้อสนเทศที่เก็บไว้เพื่อการใช้ประโยชน์ในงานด้านต่างๆ เช่น งานควบคุมการจราจร งานออกแบบวิศวกรรม งานห้องสมุด เป็นต้น

5. สื่อสาร คือ การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์กับสื่อในการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรศัพท์ ไมโครเวฟ ดาวเทียม เป็นต้น

6. แสดงผล คือ การแสดงผลของการประมวลผลข้อมูลข้อสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยี เช่น จอภาพ เครื่องพิมพ์ เป็นต้น

### ผลของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งทางด้านรูปทรง และความสามารถทำให้นำมาใช้ในชีวิตประจำวันมาก จนอาจจะถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตในปัจจุบัน ผลจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอาจกล่าวได้โดยรวมมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2546 : ออนไลน์)

1. การสร้างเสริมคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น สภาพความเป็นอยู่ของสังคมเมือง มีการพัฒนาใช้ระบบสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อติดต่อสื่อสารให้สะดวกขึ้น มีการประยุกต์ใช้กับเครื่องอำนวยความสะดวกภายในบ้าน เช่น ใช้ควบคุมเครื่องปรับอากาศ ใช้ควบคุมระบบไฟฟ้าภายในบ้าน เป็นต้น

2. เสริมสร้างความเท่าเทียมในสังคมและการกระจายโอกาส เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการกระจายโอกาสไปทั่วทุกหนแห่ง แม้แต่ถิ่นทุรกันดาร เช่น การกระจายโอกาสการศึกษา มีการใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลกระจายการเรียนรู้ไปยังถิ่นห่างไกล นอกจากนี้ในปัจจุบันยังมีความพยายามที่ใช้ระบบการรักษาพยาบาลผ่านเครือข่ายสื่อสารอีกด้วย

3. สารสนเทศกับการเรียนการสอนในสถานการศึกษา การเรียนการสอนในสถานศึกษามีการนำคอมพิวเตอร์และเครื่องมือประกอบช่วยในการเรียนรู้ เช่น วีดิทัศน์ เครื่องฉายภาพ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน คอมพิวเตอร์ช่วยจัดการศึกษา จัดตารางสอน คำนวณระดับคะแนน จัดชั้นเรียน ทำรายงานเพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงปัญหาและการแก้ปัญหาในสถานศึกษา ปัจจุบันมีการเรียนการสอนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษามากขึ้น

4. เทคโนโลยีสารสนเทศกับสิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติหลายอย่างจำเป็นต้องใช้สารสนเทศ เช่น การดูแลรักษาป่า จำเป็นต้องใช้ข้อมูล มีการใช้ภาพถ่ายดาวเทียม การติดตามข้อมูลสภาพอากาศ การพยากรณ์อากาศ การจำลองรูปแบบสภาวะสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับปรุงแก้ไข การเก็บรวบรวมข้อมูลคุณภาพน้ำในแม่น้ำต่าง ๆ การตรวจวัดมลภาวะ ตลอดจนการใช้ระบบการตรวจวัดระยะไกลมาช่วย ที่เรียกว่าโทรมาตร เป็นต้น

5. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการป้องกันประเทศ กิจการทางด้านการทหารมีการใช้เทคโนโลยี อาวุธยุทโธปกรณ์สมัยใหม่ล้วนแต่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และระบบควบคุม มีการใช้ระบบป้องกันภัย ระบบเฝ้าระวังที่มีคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงาน

6. การผลิตในอุตสาหกรรม และการพาณิชย์กรรม การแข่งขันทางการผลิตสินค้า อุตสาหกรรมจำเป็นต้องหาวิธีการในการผลิตให้ได้มาก ราคาถูกลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทมาก มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารและการจัดการ การดำเนินการและยังรวมไปถึง การให้บริการกับลูกค้า เพื่อให้ซื้อสินค้าได้สะดวกขึ้น

### เทคโนโลยีสารสนเทศกับการศึกษาในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยต้องมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร และด้านวิชาการ (วรรณวิภา ติตตะสิริ. 2544 : 26) เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า นอกจากนั้นยังต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (เบญจมา มังคละพฤษ. 2543 : 100 - 101) นอกจากนี้การศึกษาเริ่มมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอาศัยสื่อที่ทันสมัยโดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านโทรคมนาคมและการสื่อสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนตัวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลและผู้คนหลายสิบล้านคนทั่วโลกเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารในเวลาอันสั้น การศึกษาหาข้อมูลและการเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพียงแต่ปลายนิ้วสัมผัสโดยอาศัยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet) เกิดเป็นชุมชนบนเครือข่ายขึ้น ผู้คนสามารถติดต่อสัมพันธ์กันผ่านจอคอมพิวเตอร์มากยิ่งขึ้น ข้อมูลข่าวสารความรู้จึงกลายเป็นกุญแจสำคัญไปสู่อำนาจและความมั่นคงของประเทศและเป็นกุญแจที่จะไปสู่ข้อมูลข่าวสารความรู้ ก็คือ "การศึกษา" การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันการศึกษาเป็นความจำเป็น เนื่องจากการจัดการเรียนการสอน และการบริหารในปัจจุบันจะต้องมีความทันสมัยและเชื่อมโยงกับภายนอกมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนต้องเป็นระบบเปิดมากขึ้น กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนจะต้องเอื้อต่อการศึกษด้วยตนเองได้ตลอดเวลา รวมถึงการที่จะต้องมีการขยายโอกาสกับผู้ที่อยู่ห่างไกลทุรกันดารขาดโอกาส เพื่อจะได้มีความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษา โดยการจัดสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเรียนการสอนทางไกล ผ่านสื่อต่างๆ นอกจากนี้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศยังก่อให้เกิดความเป็นสากลของการศึกษา (Internationalization - regionalization) โดยเฉพาะในระดับอุดมศึกษา กล่าวคือ เกิดการสร้างความร่วมมือทางวิชาการในการถ่ายทอดการเรียนการสอนอย่างไร้พรมแดน ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาหลายประเทศได้ใช้ระบบการประชุมทางไกลข้ามทวีปเป็นเครื่องมือจัดการบรรยาย ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทต่อการศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคม บทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษามีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ใน World Wide Web เป็นต้น

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผล ซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมเข้ามามีบทบาทที่สำคัญ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ในเกือบทุกวงการทั้งทางด้านการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้องค์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ เป็นต้น

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในสถาบันการศึกษาด้านต่าง ๆ อาจแยกเป็นด้านๆ ดังนี้ (ครุฑิต มาลัยวงศ์. 2540 : 14 - 21)

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน ปัจจุบันเป็นทางเลือกใหม่ที่สถาบันการศึกษา ได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการเรียนการสอน ซึ่งอาจมีได้ดังต่อไปนี้

1.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีรวมกับการออกแบบโปรแกรมการสอนมาใช้ช่วยสอน โดยการนำคำอธิบายบทเรียนมาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วนำมาแสดงกับผู้เรียน เมื่อผู้เรียนได้ทำความเข้าใจกับบทเรียนนั้นแล้ว คอมพิวเตอร์จะทดสอบว่าความเข้าใจนั้นถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็ต้องมีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมแล้วถามซ้ำอีก ปัจจุบันมีการพัฒนาไปถึงระดับสื่อประสมและใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุผลสัมฤทธิ์มากขึ้น

1.2 เครือข่ายเพื่อการศึกษา เป็นการจัดทำเครือข่ายเพื่อให้ครู อาจารย์ และนักศึกษา มีโอกาสใช้เครือข่ายเพื่อแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในโลกมากมาย เช่น

1.2.1 เวิลด์ ไวด์ เว็บ (World Wide Web) ใช้สำหรับเป็นแหล่งความรู้พื้นฐาน และเป็นแหล่งความรู้ภายนอกเพื่อการสืบค้น

1.2.2 อีเมล (E – mail) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างอาจารย์หรือเพื่อนร่วมชั้นเรียนด้วยกันใช้ส่งการบ้าน หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

1.2.3 กระดานข่าว (Web Board) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่าง ผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนเป็นกลุ่ม ใช้กำหนดประเด็นหรือกระทู้ตามที่อาจารย์กำหนด หรือตามแต่นักเรียนกำหนด เพื่อช่วยกันอภิปรายตอบคำถามในประเด็นที่เป็นกระทุ้นั้น ๆ

1.2.4 แชท (Chat) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์และผู้เรียน โดยการสนทนาแบบเวลาจริง (Real time) โดยมีทั้งสนทนาด้วยตัวอักษรและสนทนาทางเสียง (Voice Chat) ลักษณะใช้ คือ ใช้สนทนาระหว่างผู้เรียนและอาจารย์ ในห้องเรียนหรือชั่วโมงเรียนเสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริงๆ

1.2.5 ไอซีคิว (ICQ) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนโดยการสอนแบบเวลาจริง หรือหลังจากนั้นแล้ว โดยเก็บข้อความไว้ การสนทนาระหว่างผู้เรียน และอาจารย์ในห้องเรียน และบางครั้งผู้เรียนก็ไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลานั้นๆ ไอซีคิวจะเก็บข้อความไว้ให้ และยังทราบด้วยว่าในขณะนั้นผู้เรียนอยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์หรือไม่

1.2.6 คอนเฟอเรนซ์ (Conference) ใช้ติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์ และผู้เรียนแบบเวลาจริง โดยที่ผู้เรียนและอาจารย์สามารถเห็นหน้ากันได้โดยผ่านทางกล้องโทรทัศน์ที่ติดอยู่กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทั้งสองฝ่ายใช้บรรยายให้ผู้เรียนที่อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนว่ากำลังเรียนอยู่ในห้องเรียนจริงๆ

1.2.7 การบ้านอิเล็กทรอนิกส์ (E – homework) ใช้สำหรับติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เรียน อาจารย์เป็นเสมือนสมุดประจำตัวนักเรียน โดยที่นักเรียนไม่ต้องถือสมุดการบ้านจริงๆ และใช้ส่งงานตามที่อาจารย์กำหนด เช่น ให้เขียนรายงานโดยที่อาจารย์สามารถเปิดดูการบ้านอิเล็กทรอนิกส์ของนักเรียนและเขียนบันทึกเพื่อตรวจงาน และให้คะแนนได้แต่นักเรียนจะเปิดดูไม่ได้

2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้กับการสนับสนุนการเรียนการสอนที่สำคัญคือ

2.1 การใช้งานในห้องสมุด ในปัจจุบันห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชน เกือบทุกแห่งได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับห้องสมุด เช่น บริการยืม คืน ค้นหาหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังได้มีการสร้างความร่วมมือการให้บริการในลักษณะเครือข่ายห้องสมุด เช่น โครงการ PULINET (Provincial University Library Network) เป็นต้น

2.2 การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่นๆ เช่น แบบจำลอง แบบวงจรไฟฟ้า การควบคุมการทดลอง เป็นต้น

3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการการบริหาร การใช้งานประจำ และงานบริหาร ในปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญมากที่ผู้บริหารต้องอาศัยการได้ข้อมูลที่รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อการตัดสินใจ ดังนั้นสถาบันการศึกษาเกือบทุกแห่งจึงได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการกับข้อมูล เช่น การจัดทำทะเบียนประวัตินิสิตนักศึกษา การเลือกเรียน การลงทะเบียนเรียน การแนะแนวอาชีพ หรือข้อมูลที่อาจารย์สามารถติดตามดูแลนิสิตนักศึกษาได้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจะทำให้การบริหารมีคุณภาพมากขึ้น

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในมหาวิทยาลัยในปัจจุบันนับว่าได้รับความสนใจ และการตอบสนองเป็นอย่างดี จากข้อมูลการวิจัยของ วรณวิภา ติตตะสิริ (2544 : 27) พบว่าทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยมีความกระตือรือร้นในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศด้านต่างๆ มาก ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าบุคลากรในสถาบันการอุดมศึกษาไทยได้ให้ความสนใจ และทราบถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการเรียนการสอน

การบริหาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญและนำมาใช้ในวงการการศึกษามากในทางการบริหารและนับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้น คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

### ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS)

ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นระบบเกี่ยวกับการจัดหาคน หรือข้อมูลที่สัมพันธ์กับข้อมูล เพื่อดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยการนำมาใช้งาน 4 ระดับ ตามลำดับความสำคัญดังนี้ (ประสงค์ ปรานีตพลกรัง และคณะ. 2543 : 13)

1. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผน นโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง
2. ระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในส่วนยุทธวิธีในการวางแผนปฏิบัติ และการตัดสินใจในผู้บริหารระดับกลาง
3. ระบบสารสนเทศในระดับปฏิบัติการ และควบคุม ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับล่างจะเป็นผู้ใช้สารสนเทศในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสารสนเทศที่ได้จากการประมวลผล ในขั้นตอนนี้ บุคลากรจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และป้อนข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประมวลผล เพื่อให้ได้สารสนเทศออกมานำเสนอต่อผู้บริหาร

### ความหมายระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ระบบสารสนเทศ หมายถึง ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการประเมินผลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน ทั้งทางด้านกฎหมาย ธุรกิจ บริหาร และประชาสัมพันธ์ เพื่อใช้ประโยชน์ทั้งในการบริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน (วีระ สุภากิจ. 2539 : 7) ส่วนระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) หรืออาจเรียกว่า สารสนเทศบริหารศาสตร์ (Management information science) (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 23) นั้น ความหมายตามที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 244) ได้ให้ไว้ คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นการจัดดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และทันต่อเวลา สำหรับใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ จะต้องมีความพร้อมของคอมพิวเตอร์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศ คือ ระบบที่ได้รวบรวมการทำงานของคนที่ใช้คอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อป้อนข้อมูลให้คนในหน่วยงานสามารถดำเนินงานด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำนองเดียวกับ สมยศ นาวิการ (2536 : 518) ที่กล่าวว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) เป็นวิธีการที่เป็นทางการของการจัดหาข้อมูลที่ถูกต้อง และถูกเวลาให้กับฝ่าย

บริหาร เพื่ออำนวยความสะดวกกับกระบวนการตัดสินใจ และช่วยให้การวางแผน การควบคุม และการดำเนินงานขององค์กร ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน ลัดดา ศุขปรีดี (2542 : 92) ให้ความหมายว่า สารสนเทศเพื่อการบริหาร หรือจัดการ หมายถึง ระบบข้อมูลที่มีการจัดเป็นระบบ และรวมเข้าเป็นกลุ่มโครงสร้างที่ประกอบขึ้นจากบุคคลจำนวนมาก มีระเบียบวิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้มีข้อมูลที่ถูกต้องจากทั้งแหล่งภายนอก และภายใน ข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ช่วยในการวางแผน ควบคุม และดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์กร ทั้งนี้โดยการเอื้ออำนวยให้สามารถมีข้อมูลที่เป็นระเบียบแบบแผนที่จะเป็นรากฐาน ทำนองเดียวกับสำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา (2546 : ออนไลน์) ที่กล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารว่า หมายถึง ระบบที่นำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ซึ่งข้อมูลส่วนที่นำเข้าส่วนมาก ได้แก่ข้อมูลจากระบบประมวลผลรายการ ซึ่งถูกนำเข้าไปยังระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารขององค์กรเพื่อผลิตรายงานต่างๆ ออกมา ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จุดประสงค์หลักของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร คือ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้โดยช่วยให้ผู้บริหารสามารถเห็นการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อที่จะควบคุม จัดการ และวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือกล่าวได้ว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ช่วยนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยจัดการผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานรายวันได้ ถึงแม้การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจะเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจให้กับผู้บริหารได้ แต่บทบาทสำคัญที่ทำให้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรได้ก็คือ ช่วยในการจัดการข้อมูลที่ถูกต้องให้กับบุคคลที่ถูกต้อง ในรูปแบบและเวลาที่เหมาะสม (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2546 : ออนไลน์)

ดังนั้นอาจสรุปความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารว่า หมายถึง การจัดการกระทำข้อมูลให้เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจ การวางแผน หรือเพื่อการอื่นใด อันมีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยข้อมูลนั้นต้องชัดเจน ถูกต้อง และทันต่อเวลา

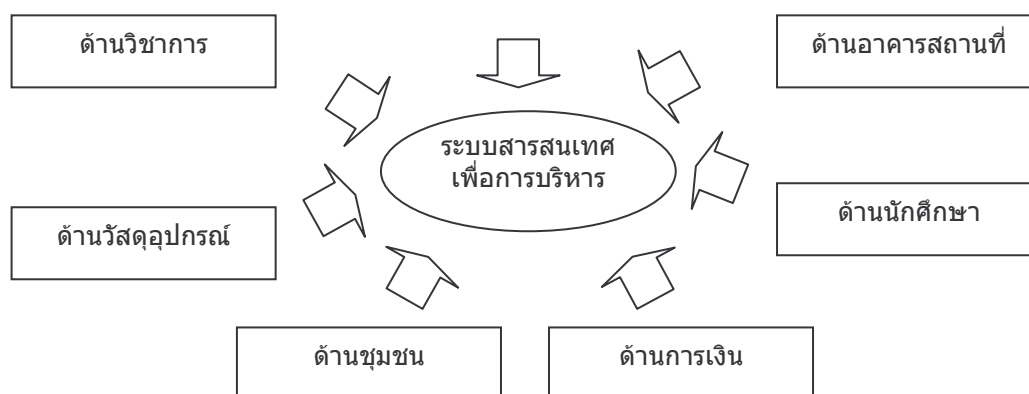
### องค์ประกอบของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ระบบสารสนเทศนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นขั้นเป็นตอนมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) กระบวนการ (Process) และการจัดการ (Management) (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2546 : ออนไลน์) ผู้บริหารที่สามารถจัดให้มีระบบฐานข้อมูลในทุกด้านอย่างครอบคลุม ทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจได้ตลอดเวลา (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 23) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริง หรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริง สำหรับใช้เป็นหลักฐานหาความจริง หรือการคำนวณ (ราชบัณฑิต. 2546 : 172) เช่น ชื่อพนักงาน และ

จำนวนชั่วโมงการทำงานในหนึ่งสัปดาห์ จำนวนสินค้าที่อยู่ในคลังสินค้า เป็นต้น ข้อมูลมีหลายประเภท เช่น ข้อมูลตัวเลข ข้อมูลตัวอักษร ข้อมูลรูปภาพ ข้อมูลเสียง และข้อมูลภาพเคลื่อนไหว ซึ่งข้อมูลชนิดต่างๆ เหล่านี้ใช้ในการนำเสนอค่าความจริงต่างๆ โดยค่าความจริงที่ถูกนำมาจัดการและปรับแต่งเพื่อให้มีความหมายแล้ว จะเปลี่ยนเป็นสารสนเทศ

2. สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข่าวสาร การแสดง หรือชี้แจงข่าวสารข้อมูลต่างๆ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 1182) ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ โดยมนุษย์แต่ละคนตั้งแต่เกิดมาได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เรียนรู้สภาพสังคมความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์และวิชาการ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2546 : ออนไลน์) กลุ่มข้อมูลที่ถูกจัดการตามกฎหมาย หรือถูกกำหนดความสัมพันธ์ให้ เพื่อให้ข้อมูลเหล่านั้นเกิดประโยชน์ หรือมีความหมายเพิ่มมากขึ้น ประเภทของสารสนเทศขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มีอยู่ (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2546 : ออนไลน์) ในองค์การทางการศึกษาสารสนเทศมักประกอบไปด้วยฐานข้อมูลทางด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ ด้านนิสิต นักศึกษา นักเรียน ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านชุมชน และด้านวัสดุอุปกรณ์ ตามภาพประกอบ 5 (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 23)



ภาพประกอบ 5 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. หน้า. 24.

3. กระบวนการ (Process) หมายถึง กรรมวิธี หรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 45) ซึ่งก็คือการแปลงข้อมูลให้เปลี่ยนเป็นสารสนเทศ

4. การจัดการ (Management) หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบ ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายและ ทิศทางขององค์กร และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งจะต้องมีการ

วางแผน การจัดการ การกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

### คุณลักษณะของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

รายงานแบบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นช่วยผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจได้ดีขึ้นและทันเวลามากขึ้น โดยทั่วไประบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมีหน้าที่และคุณลักษณะ ดังนี้ (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2546 : ออนไลน์)

1. ผลิตรายงานในรูปแบบที่กำหนด และรูปแบบมาตรฐาน เช่น รายงานตามตารางเวลา สำหรับควบคุมสินค้าคงคลัง อาจประกอบด้วยสารสนเทศชนิดเดียวกัน อยู่ในตำแหน่งเดียวกันในรายงาน เนื่องจาก ผู้บริหารคนละคน อาจใช้รายงานเดียวกันเพื่อจุดประสงค์ที่แตกต่างกันได้

2. ผลิตรายงานในรูปแบบของเอกสาร หรือไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ รายงานบางรายงานสามารถถูกพิมพ์ลงบนกระดาษ เรียกว่าเป็นรายงานฉบับตัวจริง (Hard - copy) ส่วนรายงานที่อยู่ในรูปเสมือนจริง (Soft -copy) มักจะแสดงผลผ่านทางหน้าจอคอมพิวเตอร์ โดยผู้จัดการสามารถเรียกรายงานที่ต้องการขึ้นมาแสดงบนหน้าจอโดยตรงได้ แต่รายงานนั้นยังคงปรากฏในรูปแบบมาตรฐานเหมือนรายงานที่พิมพ์ออกมาจริงๆ

3. ใช้ข้อมูลภายในที่เก็บอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์ รายงานในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ใช้แหล่งข้อมูลภายในที่อยู่ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และบางระบบใช้แหล่งข้อมูลภายนอกเกี่ยวกับคู่แข่ง โลกธุรกิจ ฯลฯ แหล่งข้อมูล ภายนอกที่นิยมใช้ได้แก่ แหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ตนั่นเอง

4. ช่วยให้ผู้ใช้สามารถสร้างรายงานในรูปแบบที่ต้องการได้ ในขณะที่นักวิเคราะห์และนักเขียนโปรแกรมทำการพัฒนา และการใช้รายงานที่ซับซ้อนซึ่งต้องการใช้ข้อมูลจากหลายๆ แหล่งได้ ผู้ใช้ทั่วไปก็สามารถพัฒนาโปรแกรมอย่างง่ายในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ และผลิตออกมาเป็นรายงานได้ด้วยตนเองเช่นกัน

5. ต้องการการร้องขออย่างเป็นทางการจากผู้ใช้ เมื่อฝ่ายสารสนเทศส่วนบุคคลต้องการพัฒนา และนำรายงานไปใช้จริง จำเป็นจะต้องมีการร้องขออย่างเป็นทางการไปยังแผนกสารสนเทศก่อน ส่วนรายงานที่ผู้ใช้ทั่วไปพัฒนาขึ้นเองไม่จำเป็นต้องมีการร้องขออย่างเป็นทางการ

### การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพาได้นำเอาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ตามนโยบายทางการบริหาร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางด้านระบบการบริหารและงานวิชาการ โดยหน่วยงานทุกระดับจะต้องมีระบบคอมพิวเตอร์ (เครื่องมือ, โปรแกรม, บุคลากร) ที่มากพอ และปฏิบัติงานทางการบริหารได้อย่างเต็มความสามารถอย่างน้อยในระดับสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation)

(มหาวิทยาลัยบูรพา. ม.ป.พ. : 9) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน ประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักคอมพิวเตอร์. 2547 : ออนไลน์)

1. ระบบบัญชีลูกหนี้
2. ระบบคิดภาษีหัก ณ ที่จ่าย
3. ระบบเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.)
4. ระบบบัญชีเงินเดือนข้าราชการ และลูกจ้างประจำ
5. ระบบบัญชีเงินเดือนพนักงาน
6. ระบบบัญชีเงินเดือนค่าจ้างชั่วคราว
7. ระบบบัญชีเงินเดือนข้าราชการบำนาญ
8. ระบบประวัติผู้บริจาค
9. ระบบจัดเก็บข้อมูลบ้านพัก
10. ระบบค้นหาที่อยู่
11. ระบบงานหนังสือคำสั่ง
12. ระบบงานทะเบียนรับ - ส่งหนังสือ
13. ระบบงานทะเบียนรับ-ส่งงานสารบรรณ
14. ระบบงานอาคารสถานที่
15. ระบบข้อมูลวิทยานิพนธ์นิสิตบัณฑิตศึกษา
16. ระบบงานรับสมัครบุคคลเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยบูรพา
17. ระบบลงทะเบียนนิสิต
18. ระบบบริการนิสิตผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต
19. ระบบงานการเจ้าหน้าที่
20. ระบบงบประมาณ
21. ระบบบัญชีรับ - จ่าย
22. ระบบพัสดุ - ครุภัณฑ์
23. ระบบจัดซื้อ จัดจ้าง
24. ระบบอาคารสถานที่
25. ระบบโครงการวิจัยและการเงิน
26. ระบบสารบรรณ
27. ระบบเงินเดือน
28. ระบบกองกิจการนิสิต

ระบบสารสนเทศที่กล่าวมา มีประโยชน์เพื่อนำเสนอผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ การบริหาร นำเสนอต่อองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก วรนุช พิพัฒน์วงศ์ (2542 : 18) ได้กล่าวถึงความสำคัญมากต่อข้อมูลสำหรับผู้บริหารมีความต้องการ ดังต่อไปนี้ คือ

1. สนองต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้

2. ถูกต้องตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บริหารนั้นๆ มีอยู่
3. มีระดับความละเอียดเหมาะสมกับระดับผู้บริหาร
4. รับกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์
5. มีความถูกต้องในระดับที่รับรองได้
6. สนองตอบต่อความต้องการของผู้บริหารได้ทันที
7. มีพื้นฐานของหลักการ ข้อยกเว้นตามความเหมาะสม เพื่อง่ายต่อผู้บริหารที่จะตัดสินใจกับสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องกระทำเป็นพิเศษ
8. เป็นสารสนเทศที่ได้มาจากวิธีการประมวลผลที่ประหยัดที่สุด
9. สื่อความหมายได้อย่างดี และง่ายต่อการทำความเข้าใจ
10. มีการซ้ำซ้อนกันน้อยที่สุด

### อินเทอร์เน็ต (Internet)

ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นช่องทางที่นำข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในยุคสังคมสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตได้เริ่มมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารในสถาบันอุดมศึกษา ทำให้กลุ่มนักศึกษา ผู้บริหาร และบุคลากรซึ่งเป็นกลุ่มผู้ได้รับโอกาสในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารที่ทันสมัย มีโอกาสแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายตามความต้องการ อินเทอร์เน็ตได้เข้ามาเป็นทางเลือกหนึ่งในการแสวงหาข้อมูลข่าวสาร นอกเหนือจากการแสวงหาผ่านสื่อมวลชน หรือสื่ออื่นๆ ในปัจจุบันสถานศึกษาต่างๆ มีการใช้อินเทอร์เน็ตกันอย่างแพร่หลายและความเร็วของระบบก็เพิ่มขึ้นจนคาดหมายได้ว่าต่อไป การบริหาร การจัดการเรียนการสอนจะสามารถใช้ประโยชน์จากระบบอินเทอร์เน็ตได้อย่างสมบูรณ์

### ความหมายอินเทอร์เน็ต

อินเทอร์เน็ต หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีการเชื่อมต่อกันขนาดใหญ่ทั่วโลก ภายในเครือข่ายขนาดใหญ่นี้ประกอบไปด้วยเครือข่ายขนาดย่อมอีกเป็นจำนวนมาก การติดต่อกันจะมีข้อตกลงที่เป็นเหมือนภาษามาตรฐานแบบเดียวกันที่เรียกว่า “อินเทอร์เน็ตโพรโตคอล” (Internet Protocol) (LaQuey. 1994 : 1 ; Bard. 1995 : 9, 16 ; Reid & Edna. 1994 : 57 ; Anderson. 1994 : 8) เช่นเดียวกับ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต (2542 : 216) ที่ให้ความหมายว่า อินเทอร์เน็ต หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ และเป็นทั้งเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายของเครือข่าย เพราะประกอบไปด้วยเครือข่ายย่อยเป็นจำนวนมากต่อเชื่อมเข้าด้วยกันภายใต้มาตรฐานเดียวกัน จนเป็นสังคมเครือข่ายขนาดใหญ่ ส่วน สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย (2547 : ออนไลน์) ให้ความหมายว่า อินเทอร์เน็ต (Internet) มาจากคำว่า Interconnection Network หมายถึง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกันทั่วโลก โดยมีมาตรฐานการรับส่งข้อมูลระหว่างกันเป็นแบบเดียวกัน ซึ่งคอมพิวเตอร์ภายในเครือข่ายแต่ละเครื่อง

สามารถรับและส่งข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลายรูปแบบ เช่น ตัวอักษร ภาพกราฟิก และเสียง เป็นต้น

จากความหมายที่ได้มาส่วนมากมักจะให้ความหมายที่คล้ายคลึงและสอดคล้องกัน ในที่นี้อาจสรุปได้ว่า อินเทอร์เน็ต หมายถึง ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ระดับโลก ซึ่งมีระบบคอมพิวเตอร์ขนาดย่อมอยู่ภายในจำนวนมาก การติดต่อกันจะใช้วิธีการตกลงสร้างมาตรฐานการติดต่อที่เรียกว่า “อินเทอร์เน็ตโปรโตคอล” (Internet Protocol) การเชื่อมต่อนั้นอาจใช้สายโทรศัพท์หรือสายใยแก้วนำแสง หรืออาจใช้สัญญาณที่มีลักษณะเป็นสัญญาณไร้สาย

### บริการต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ต

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า บริการบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้มีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ โดยมีบริการใหม่ๆ เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้อยู่มากมาย สำหรับบริการหลักๆ ที่มีให้บริการอยู่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2547 : ออนไลน์) ได้แก่

1. บริการรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail หรือ E-Mail) การใช้บริการรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการส่งจากระบบคอมพิวเตอร์ของผู้ส่งไปยังระบบคอมพิวเตอร์ของผู้รับผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยเราสามารถส่งเอกสารจดหมายที่อยู่ในรูปแบบของดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็น ตัวหนังสือ รูปภาพกราฟิกส์ วิดีโอ โปรแกรม หรือแฟ้มข้อมูลประเภทต่างๆ ได้
2. บริการถ่ายโอนแฟ้มข้อมูล (File Transfer Protocol) เป็นการรับ / ส่ง (Download/ Upload) ข้อมูล โปรแกรม หรือเอกสารที่อยู่ในรูปแบบดิจิทัลจากคอมพิวเตอร์ที่อยู่ห่างไกลกัน
3. บริการเข้าใช้ระบบคอมพิวเตอร์ระยะไกล (Remote Login, Telnet) ผู้ใช้งานจะสามารถเข้าไปใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่ว่าคอมพิวเตอร์เครื่องนั้นจะตั้งอยู่ใกล้ หรือไกลได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ไม่ต้องเดินทางไปทำงานอยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นโดยตรง
4. บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น (Usenet News) เป็นบริการกลุ่มผู้ใช้ที่มีความสนใจร่วมกันเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ และแสดงความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
5. บริการติดต่อสนทนาออนไลน์ (Chat) บริการการสนทนาในรูปแบบของการตอบสนองอย่างทันที (Interactive) ผู้ใช้สามารถที่จะคุยโต้ตอบกันได้เสมือนกับได้มาสนทนากันในระยะใกล้ๆ โดยในปัจจุบันบริการนี้สามารถสนทนาโดยใช้ทั้งข้อความตัวอักษรภาพและเสียงได้ในขณะเดียวกัน
6. บริการค้นหาข้อมูลและแสดงข้อมูลในลักษณะของ โกเฟอร์ (Gopher) , อาชี (Archie) และ เวส (WAIS) เป็นกลุ่มโปรแกรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการในระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่ง โกเฟอร์ (Gopher) จะเป็นบริการการค้นหาในลักษณะเป็นเมนูลำดับขั้น ส่วน อาชี (Archie) เป็นการค้นหาที่เก็บข้อมูลว่าอยู่ที่ใด และ เวส (WAIS) เป็นการค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ถูกเก็บเอาไว้ ปัจจุบันข้อมูลส่วนใหญ่ที่มีให้บริการเหล่านี้ได้ถูกพัฒนามาให้บริการในลักษณะ

ของเครือข่ายใยแมงมุม (World Wide Web) แล้ว บริการเหล่านี้จึงได้รับความนิยมจากผู้ใช้น้อยลง

7. บริการค้นหาและแสดงข้อมูลผ่านเครือข่ายใยแมงมุม (WWW : World Wide Web) เป็นบริการที่ดำเนินการอยู่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ได้รับความนิยมสูงที่สุดในปัจจุบัน เพราะบริการนี้จะใช้ตัวหนังสือ และรูปภาพกราฟิกเข้ามามีส่วนช่วยในการดึงดูดความสนใจของผู้ใช้บริการ สามารถใช้บริการนี้เพื่อค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ โดยปัจจุบันข้อมูลจะอยู่ในลักษณะของมัลติมีเดีย (Multimedia) คือ มีทั้งตัวอักษร รูปภาพ เสียง และภาพเคลื่อนไหว ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลเกือบทุกประเภทผ่านทางเครือข่ายใยแมงมุมนี้ได้ ไม่ว่าจะเป็นบทความ ข่าว งานวิจัยข้อมูลสินค้า หรือบริการต่างๆ สารบันเทิงประเภทต่างๆ แม้กระทั่งฟังบทเพลง หรือดูภาพยนตร์ก็ได้

### การใช้ประโยชน์อินเทอร์เน็ตในสถาบันการศึกษา

อาจกล่าวได้ว่าสถาบันการศึกษาในปัจจุบันส่วนมากหรือทั้งหมดโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา มีความตื่นตัว และรับเอาเทคโนโลยีทางด้านอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้ในหลายรูปแบบ ทั้งเพื่อการบริหาร และเพื่องานวิชาการ อริปัตย์ คลีสุนทร (2540 : 5 - 6) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบอินเทอร์เน็ตที่นำมาใช้กับสถาบันการศึกษา ดังจะกล่าวต่อไปนี้เป็น

1. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ผู้สอน ที่สามารถพัฒนาคุณภาพการสอนโดยค้นหา หรือเรียกข้อมูลบทเรียน หรือแนวคิดในสาขาที่สอนจากสถาบันอื่นจัดทำไว้ให้ใช้ได้ หรือทางกลับกันครูอาจารย์อาจสรุปแนวคิด จัดทำบทเรียน แล้วนำขึ้นสู่ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อเผยแพร่ให้กับผู้สนใจได้ใช้ข้อมูลเหล่านั้นได้

2. ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนิสิต นักศึกษา สามารถใช้สื่อการเรียนการสอนจากอาจารย์จากสถาบันอื่นได้ รวมถึงการทบทวนบทเรียนจากอาจารย์ที่นำวิชาที่สอนขึ้นไว้ในระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อให้นิสิต นักศึกษาดูซ้ำได้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่างห้องต่างสถาบันได้

3. ประโยชน์จากการใช้ข้อมูลการบริหาร ข้อมูลบุคลากรอื่นๆ สามารถโอนถ่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลนักศึกษา เพื่อให้อาจารย์ได้ติดตามดูแลได้ทั่วถึง

4. ประโยชน์จากงานวิเคราะห์ วิจัย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อนำมาอ้างอิง หรือนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อ

5. ประโยชน์จากการประมวลผล หรือการทำงานโดยใช้เครื่องอื่น หากการทำงานบางงานประสบปัญหาเรื่องความสามารถของเครื่องมีศักยภาพไม่เพียงพอ ผู้ใช้อาจขอใช้เครื่องที่มีศักยภาพสูงกว่าทำงานให้ได้หากผู้ใช้ได้รับอนุญาต หรือการประมวลผลที่ซับซ้อนยุ่งยากมากๆ อาจร้องขอให้ศูนย์ หรือสาขาที่มีความสามารถสูงดำเนินการให้แล้วส่งกลับมายังผู้ร้องขอได้ทางอินเทอร์เน็ต

6. ประโยชน์จากการเล่นเกมเพื่อลับสมองทางอินเทอร์เน็ต ปัจจุบันมีการเปิดให้เล่นเกมทางระบบอินเทอร์เน็ตโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายทำให้ผู้เล่นอินเทอร์เน็ตใช้ฝึกสมอง และคลายความเครียดได้ แต่ต้องอยู่ในกรอบพอดี

7. ประโยชน์จากการศึกษางานด้านศิลปวัฒนธรรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การเชื่อมโยงศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายทางระบบอินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ได้

นอกจากนั้น กิดานันท์ มลิทอง (2540 : 330 - 331) ได้แบ่งรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาไว้ดังนี้

1. การค้นคว้า เนื่องจากอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายที่รวมเอาเครือข่ายจำนวนมากเข้าด้วยกัน จึงทำให้สามารถสืบค้นข้อมูลความรู้วิชาการจากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั่วโลก อีกทั้งยังสามารถติดต่อเข้าสู่แม่ข่ายของห้องสมุดต่าง ๆ เพื่อค้นหารายชื่อหนังสือที่ต้องการได้

2. การเรียน และการติดต่อสื่อสาร ผู้สอน และผู้เรียนสามารถติดต่อสื่อสารถึงกัน อีกทั้งปัจจุบันยังนำเสนอสื่อการสอนทางอินเทอร์เน็ตที่ผู้เรียนสามารถเปิดดูได้ตลอดเวลา สามารถทบทวนบทเรียน และอภิปรายเนื้อหาเรื่องราวที่เรียนไปแล้วโดยผ่านกลุ่มสนทนาได้

3. การศึกษาทางไกล ซึ่งเป็นรูปแบบการเรียนการสอนแบบสองทาง สามารถโต้ตอบระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนได้ โดยผู้เรียนกับผู้สอนอยู่คนละที่ แต่มีภาพให้มองเห็นกันได้ทั้งสองทาง มีอุปกรณ์ประเภทกล้องวิดีโอ ไมโครโฟน ลำโพง และซอฟต์แวร์ในการรับส่งสัญญาณภาพ และเสียงของผู้สอน เป็นอุปกรณ์ในการส่งภาพ และเสียง

4. การเรียนการสอนอินเทอร์เน็ต เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใช้คอมพิวเตอร์สามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อทำงานในอินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อทำรายงานการวิจัย รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเพื่อประโยชน์ในการเรียนด้วย

5. การประยุกต์ใช้อินเทอร์เน็ต เป็นการใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย เช่น การจัดโครงการร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการสอนวิชาต่างๆ ร่วมกัน

ส่วน ยุ้มยลา หล้าสุบ (2542 : 37) ได้สรุปรูปแบบการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาเป็น 3 รูปแบบใหญ่ๆ คือ

1. การใช้อินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในการอภิปราย ถกเถียง แลกเปลี่ยน และสอบถามข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นต่างๆ ทางด้านการศึกษา

2. การใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าวิจัย ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย

3. การใช้อินเทอร์เน็ตในการเรียนการสอน ซึ่งคือการใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการเรียนการสอนตามหลักสูตร โดยรวมไปถึงการใช้อินเทอร์เน็ตในการศึกษาทางไกล และการเรียนการสอนเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิจัยชาวต่างประเทศ สเตนเซล (Stenzel. 1983 : 145 - A) ศึกษาเจตคติของครูที่มีต่อคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้ครูไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์ พบว่า ครูขาดโอกาสในการใช้ขาดผู้ให้คำแนะนำ และขาดเครื่องมืออุปกรณ์ พบอีกว่า ครูมีเจตคติที่ดีต่อคอมพิวเตอร์ และระดับความรู้ของครูมีผลต่อการยอมรับความก้าวหน้าของการใช้คอมพิวเตอร์ ส่วนอายุ ระดับชั้นที่สอน และวิชาที่สอนไม่มีผลต่อการตัดสินใจในการเรียนคอมพิวเตอร์ ส่วน กูแอง (Koohang. 1986 : 1675 - A) ศึกษาเจตคติที่มีต่อระบบคอมพิวเตอร์ในห้องสมุด โดยศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านความวิตกกังวล ด้านความมั่นใจ ด้านความชอบ และด้านการยอมรับประโยชน์ กลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่ลงทะเบียนเบื้องต้น ผลการศึกษาพบว่า เจตคติทั้ง 4 ด้าน มีผลต่อการใช้คอมพิวเตอร์ และระดับความรู้ทางคอมพิวเตอร์ การศึกษาของ ชินเยอเซน (Chinyersen. 1989 : 3635 - A – 3636 - A) พบว่า การนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำระเบียบประวัติของผู้เรียน และการจัดทำใบรับรองผลการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาพบปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญทางด้านระบบสารสนเทศ ส่วนการศึกษาของ คิม (Kim. 1990 : 1110 - A) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อคอมพิวเตอร์และการศึกษาคอมพิวเตอร์มีองค์ประกอบต่างๆ เช่น อายุ ที่อยู่ เมืองที่เป็นแหล่งการศึกษา ประสบการณ์ต่อคอมพิวเตอร์ และการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลให้ผู้เรียนที่มีพื้นฐานคอมพิวเตอร์มีเจตคติต่อปัจจัยต่างๆ แตกต่างกัน การศึกษาของ โทมัส และแมรี (Thomas & Mary. 1995 : 56) ศึกษาการเรียนการสอนของอาจารย์ในภาควิชาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และประสบการณ์การสอนในมหาวิทยาลัย พบว่า อาจารย์มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการใช้โปรแกรมประมวลผลคำ วิดีโออยู่ในระดับสูง รวมทั้งมีความถนัดในการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูง ส่วน มาร์ติน (Matin. 1996 : Abstract) แห่งมหาวิทยาลัยคาร์เลตัน แคนาดา (Carleton University Canada) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้สารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสารในห้องเรียน โดยทำการวิจัยกับผู้เรียนที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตในกิจกรรมการสอน ผลการวิจัยพบว่า เพศ และพื้นฐานความรู้เดิมมีผลต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในห้องเรียนของผู้เรียน และปัจจัยกายภาพของคอมพิวเตอร์มีอิทธิพลต่อความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมการเรียนของผู้เรียน ทำนองเดียวกับ โมฮายดิน (Mohaidin. 1996 : 1421) ได้วิจัยเกี่ยวกับประโยชน์ และองค์ประกอบสัมพันธ์กับการยอมรับการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษาประเทศมาเลเซียที่กำลังศึกษาอยู่ในต่างประเทศ จากการศึกษาพบว่า 1) นักศึกษามีการเริ่มใช้อินเทอร์เน็ตตั้งแต่เริ่มลงทะเบียนเรียน 2) นักศึกษาเพศชาย มีแนวโน้ม และทักษะในการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตดีกว่านักศึกษาเพศหญิง 3) นักศึกษาใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่เพื่อการเข้าถึงมากกว่าการค้นคว้า 4) ประสบการณ์ และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ มีความสัมพันธ์กับความถนัดในการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 5) นักศึกษาส่วนใหญ่เห็นว่าควรให้มีการเรียนการสอนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในทุกมหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย 6) องค์ประกอบด้านคุณประโยชน์ ความง่าย ความเข้ากันได้ ความซับซ้อน และการสังเกต มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการใช้

ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษา 7) นักศึกษาใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตส่วนใหญ่เพื่อการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การศึกษาวิจัยของ ฟาซิมเยอร์ (Facemyer. 1996 : Abstract) แห่งมหาวิทยาลัยวอชิงตันสเตท (Washington State University) ได้ศึกษาเรื่องการใช้นวัตกรรมอินเทอร์เน็ตทางการศึกษา และผลกระทบของอินเทอร์เน็ตที่มีต่อวัฒนธรรมทางการศึกษา ในกรณีศึกษางานวันวิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ของมหาวิทยาลัยวอชิงตันสเตท จากการวิจัยพบว่า อินเทอร์เน็ตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการสอนในชั้นเรียน โดยการนำอินเทอร์เน็ตไปใช้ในการเรียนการสอนนี้จะเป็นการลดสิ่งขวางกั้นระหว่างผู้เรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล และระหว่างสถานศึกษาของรัฐกับเอกชน และสถานศึกษาทั่วไป อินเทอร์เน็ตทำให้การศึกษามีความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบทเรียนและการสื่อสาร

นอกจากนั้นการศึกษาวิจัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทยยังมีส่วนทำให้หลายท่าน ดังเช่น อนุกุล บุญอ่อน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสาย ข และสาย ค จำนวน 205 คน จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. หัวหน้าส่วนราชการโดยส่วนรวมมีความคิดเห็นว่า สภาพระบบงานคอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ไม่มีเจ้าหน้าที่ด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง งบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อคอมพิวเตอร์เป็นเงินงบรายได้ และงบประมาณแผ่นดิน

2. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพ มีความคิดเห็นว่า สภาพการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ส่วนใหญ่บุคลากรมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง มีประสบการณ์การใช้คอมพิวเตอร์ช่วง 1 - 6 ปี ห้องปฏิบัติงานปัจจุบันมีเครื่องปรับอากาศ และมีชุดโต๊ะเก้าอี้สำหรับติดตั้งคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะ

3. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามสถานภาพ มีปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานของส่วนราชการโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุอุปกรณ์ และมีปัญหาด้านที่เหลืออีกหนึ่งด้าน คือ ด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก

4. ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ในคณะเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี ส่วนใหญ่มีปัญหาการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงานโดยรวม และเป็นรายด้าน 2 - 3 ด้านอยู่ในระดับมาก และมีปัญหา 1 - 2 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านบุคลากร และด้านวัสดุอุปกรณ์ แต่ผู้ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ มีปัญหาโดยรวม และเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และมีปัญหาด้านงบประมาณอยู่ในระดับมาก

ส่วนการศึกษาของ อัญชลี เสถียรศรี (2546 : 87 - 98) เรื่องสภาพ และปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรค้าครุสภา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการขององค์กรค้าครุสภา รวม 573 คน จากการศึกษาพบว่า

#### 1. ด้านสภาพการใช้

1.1 ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล มีบุคลากรรับผิดชอบมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเป็นแบบรายงาน มีวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

1.2 ด้านการตรวจสอบข้อมูล มีบุคลากรตรวจสอบข้อมูล มีบุคลากรทำหน้าที่ตรวจสอบข้อมูล บุคลากรมีความรู้ในการตรวจสอบข้อมูล มีการตรวจสอบข้อมูลก่อนประเมินผล และไม่มีมีการแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

1.3 ด้านการประมวลผลข้อมูล มีบุคลากรไม่เพียงพอ มีเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ทำให้การประมวลผลข้อมูลไม่ทันตามเวลาที่กำหนด

1.4 ด้านการจัดหน่วยหรือคลังข้อมูล ไม่มีสถานที่ปฏิบัติงานด้านสารสนเทศเป็นสัดส่วน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดเก็บข้อมูลไม่เพียงพอ และไม่มีระบบค้นหาข้อมูลสารสนเทศได้รวดเร็ว

1.5 ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลทุกครั้งก่อนนำไปใช้

1.6 ด้านการนำข้อมูลไปใช้ ข้อมูลสารสนเทศถูกนำไปใช้เพื่อควบคุมกำกับดูแลงาน และเพื่อเสนอรายงานต่อหน่วยงานบังคับบัญชา ผู้บริหารนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อการตัดสินใจสั่งการ

2. ปัญหาการใช้สารสนเทศ พบว่า ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการมีปัญหาการใช้ทางด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการตรวจสอบข้อมูล ด้านการประมวลผลข้อมูล ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล และด้านการนำข้อมูลไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง

ในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ มารศรี สังข์ทอง (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาไว้ในเรื่องระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลทางอินทราเน็ตของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ประสิทธิภาพการใช้งานอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลทางอินทราเน็ตของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สามารถทำงานได้ดี ผลิตสารสนเทศได้ตามต้องการ การประมวลผลทำได้ดี สะดวกต่อการใช้งาน ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำ โปรแกรมพัฒนาขึ้นสอดคล้องและเหมาะสมกับระบบงานได้เป็นอย่างดี ทำนองเดียวกับ ชัยนันท์ธรณ์ ขาวงาม (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ในคณะพยาบาลศาสตร์ ได้มีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการทำระบบสารสนเทศ เพื่อการรวบรวมข้อมูล โดยการกำหนดนโยบายวางแผน ในการรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน มีการจำแนกข้อมูลก่อนเก็บข้อมูลลงในแฟ้มเอกสาร กำหนดให้บุคลากรผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล โดยการใช้แฟ้มเอกสารก่อนการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การเผยแพร่ข้อมูล และการนำไปใช้นั้นถือว่าได้มีการพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่แล้ว ให้มีความรู้ ทักษะเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ และยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานเกี่ยวกับ

การพัฒนาระบบสารสนเทศโดยการกำหนดแผนพัฒนาเป็นระยะๆ รวมถึงการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานของแต่ละงานตามความเป็นไปได้ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบปฏิบัติงานของหน่วย และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ส่วนปัญหาในการจัดการระบบสารสนเทศ พบว่า ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการรวบรวม การตรวจสอบ การจำแนก การจัดเก็บ รวมถึงการเตรียมข้อมูลเพื่อนำไปใช้อย่างจริงจัง สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้มีไม่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน ปัญหาในการดำเนินการจัดระบบข้อมูลคือ ข้อมูลมีจำนวนมากต้องใช้เวลาในการจัดเก็บ และระบบการจัดข้อมูลที่ยังจัดอยู่ยังไม่เป็นระบบเดียวกัน

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศประเภทอินเทอร์เน็ต นั้น นาริรัตน์ สุวรรณวารี (2543 : 130 - 134) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษาระดับอุดมศึกษา และความคิดเห็นที่มีต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของสถาบันการอุดมศึกษา โดยศึกษาพฤติกรรมจริยธรรมด้านการละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ ด้านการรบกวนความปลอดภัยของเครือข่าย ด้านการใช้ทางด่วนข้อมูลในทางมิชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรม ด้านการก่ออาชญากรรม ด้านการเล่นการพนัน ด้านภาพอนาจารบนเครือข่าย และด้านการเอื้อประโยชน์ต่อบุคคล พบว่า นักศึกษามีพฤติกรรมจริยธรรมด้านการเอื้อประโยชน์ในระดับมาก มีพฤติกรรมจริยธรรมด้านการละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้ ด้านการใช้ระบบในทางมิชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรม ด้านการเล่นการพนัน และด้านภาพอนาจารบนระบบเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย ไม่มีพฤติกรรมจริยธรรมด้านการก่ออาชญากรรม และด้านการรบกวนความปลอดภัยของเครือข่าย การใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษา ส่วนใหญ่ใช้เพื่อความบันเทิง และการติดต่อสื่อสาร และสถาบันการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้พฤติกรรมจริยธรรมในการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และความคิดเห็นที่มีต่อระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ھرรษา วงศ์ธรรมกุล (2541 : 102 - 112) ได้ศึกษาการใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจต่อเทคโนโลยีสารสนเทศระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยีสารสนเทศบริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทั่วไปในระดับสูง และมีความพึงพอใจต่อการใช้อยู่ในระดับสูง การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวก คือ นักศึกษาที่มีการใช้ประโยชน์มาก จะมีความพึงพอใจมาก นักศึกษาที่มีการใช้ประโยชน์น้อยก็จะมี ความพึงพอใจน้อย และการใช้ประโยชน์ และความพึงพอใจจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศบริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต พบว่า มีปัญหา และอุปสรรคต่อการใช้บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มหาวิทยาลัยจัดให้บริการแก่นักศึกษา คือ ปัญหาความจำกัดของจำนวนเลขหมายโทรศัพท์ที่เรียกเข้าระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากภายนอกมหาวิทยาลัย ปัญหาอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องปฏิบัติการไม่ทันสมัย ปัญหาความไม่พอเพียงของเครื่องคอมพิวเตอร์ และความสามารถจำกัดของเครื่องคอมพิวเตอร์ต่อการให้บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และปัญหาช่วงเวลาที่ให้บริการใช้อินเทอร์เน็ตไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้

ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในห้องสมุดนั้นจากการศึกษาของ วาสนา อนุวาร

(2541 : 49 - 55) เรื่องการให้บริการอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค พบว่า อินเทอร์เน็ตมีประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อการศึกษาค้นคว้าในมหาวิทยาลัยในระดับมากที่สุด การจัดบริการอินเทอร์เน็ตมีผลกระทบต่อบุคลากรห้องสมุดในระดับมากในเรื่องการสืบค้นข้อมูลด้วย อินเทอร์เน็ตช่วยเพิ่มพูนทักษะการใช้ภาษา การติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านเทคโนโลยีและ พัฒนาตนเองให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา และได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลภายนอกวงการโดยเฉพาะวงการคอมพิวเตอร์มากขึ้น การให้บริการในห้องสมุดควรให้ผู้ใช้งานสืบค้นด้วยตนเอง โดยมีบรรณรักษ์ หรือเจ้าหน้าที่คอยช่วยแนะนำและช่วยเหลือ และการบริการอินเทอร์เน็ต ควรจัดแยกเป็นสัดส่วนให้รวมกับบริการอื่นในระดับมาก ส่วนสภาพปัญหาในการใช้อินเทอร์เน็ตในห้องสมุดนั้นมีปัญหาในด้าน งบประมาณไม่เพียงพอ สำหรับการ จัดซื้อ และบำรุงรักษาระบบอินเทอร์เน็ตมากที่สุด ด้านบุคลากร ที่ขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการ ใช้ระบบ และขาดทักษะทางภาษา ด้านผู้ใช้บริการ ที่ขาดทักษะการใช้ และไม่เข้าใจระบบ อินเทอร์เน็ต ด้านเครื่องคอมพิวเตอร์ มีไม่เพียงพอต่อการให้บริการ และด้านสถานที่มีความคับแคบ ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ

นอกจากนั้น เรวดี คงสุภาพกุล (2539 : 120 - 132) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ระบบ อินเทอร์เน็ตของนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปริมาณการใช้มีความสัมพันธ์กับความรู้ และทัศนคติต่อระบบอินเทอร์เน็ต เป็นค่าความสัมพันธ์ที่ต่ำ หรืออาจเรียกว่าไม่มีความสัมพันธ์ ความถี่ในการใช้ระบบ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อน ต่างสถาบันกับเพื่อนชาวต่างประเทศ การค้นคว้าเพื่อศึกษาต่อการพิมพ์จดหมายข่าว งานสื่อ มัลติมีเดีย และการชักชวนให้เพื่อนใช้ระบบ การค้นคว้างานวิจัยข้อมูลทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ กับการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับเพื่อนชาวต่างประเทศ การค้นคว้าเพื่อศึกษาต่อ การค้นคว้าข้อมูล ห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับการค้นคว้าเพื่อศึกษาต่อการอ่านข่าวหาความรู้เพิ่มเติมมีความสัมพันธ์ กับการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่างสถาบันและเพื่อนต่างประเทศ การค้นคว้าเพื่อศึกษาต่อ และ การใช้งานมัลติมีเดีย การค้นข้อมูลนักศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่าง สถาบัน กับเพื่อนชาวต่างประเทศ การค้นคว้าเพื่อศึกษาต่อ และการใช้งานรูปมัลติมีเดีย การคุยกับ เพื่อนมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนต่างประเทศและการพิมพ์จดหมายข่าว และ การค้นคว้าด้วยตัวเองสัมพันธ์กับการใช้งานมัลติมีเดีย ปัญหาอุปสรรค การใช้ระบบ คือ ปัญหา ระบบและคู่มือ การศึกษาของ ธนียา ลอยสุวรรณ (2546 : 119 - 120) เรื่องสภาพปัญหาการใช้ บริการอินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายบัวศรีทางด้านผู้ใช้ ด้านการให้บริการ ด้านอุปกรณ์เชื่อมต่อ และ โปรแกรมการใช้งานของ อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและนิสิต มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการใช้อินเทอร์เน็ตโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การมี วุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวมไม่แตกต่างกัน เพศชาย และเพศหญิงมีความ คิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การทำงานในหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ปัญหาด้านการให้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครือข่ายบัวศรี โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง นิสิตเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน นิสิตที่ศึกษาระดับ การศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน นิสิตที่ศึกษาคณะวิชาที่ แตกต่างกันอย่างมีความคิดเห็นโดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สถานศึกษา มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานในทุกด้านทั้งด้านการบริการ ด้านวิชาการ ซึ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นอำนวยความสะดวกให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา

## 2.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

พฤติกรรมการบริหาร (Administrative behavior) เป็นการแสดงออกในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นที่มีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร จะ ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการ ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น โดยมีโน้ตส์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารที่พลวัต ที่ทำให้เกิด ประสิทธิภาพของผู้บริหารที่วัดได้จากประสิทธิผลของงาน กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Hoy & Miskel. 1982 : 116, 400 ; Barnard. 1972 : 60, 295 ; ภารดี อนันต์นาวิ. 2545 : 48)

### ความหมายพฤติกรรมการบริหาร

พฤติกรรม มีความหมายว่า การกระทำ หรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 768) ส่วนการบริหาร มีความหมายว่า ดำเนินการ หรือจัดการ (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 609) สองคำนี้มารวมกันอาจมี ความหมายว่า การดำเนินการ หรือการจัดการกับการกระทำ หรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า จากความหมายที่กล่าวมานั้นอาจจะยังไม่ตรง ประเด็น และชัดเจนนัก ดังนั้นจึงต้องศึกษาความหมายจากนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ พฤติกรรมการบริหารว่ามีความหมายอย่างไร ไชมอน (Simon. 1977 : 126 - 127) สรุป ความหมาย พฤติกรรมการบริหารว่า หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ได้กระทำจนประสบผลสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายขององค์การ โดยความสำเร็จนั้นบุคคลอื่นเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีผู้บริหาร เพียงแต่ผู้บริหาร เป็นผู้ใช้ศิลป์ในการที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานสำเร็จ ส่วน เซอร์จิโอวานนิ และคณะ (Sergiovanni & others. 1980 : 5) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อให้ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการบริหารนั้น แสดงออกโดยผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ดำเนินการกิจการในองค์การ ดังนั้นจึงถือว่าผู้บริหารมี

ความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การ ที่จะต้องแสดงบทบาทในการบริหาร โดยกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดแผนงาน ทิศทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อบริหารให้ได้ทั้งงาน และน้ำใจของผู้ร่วมงาน จนอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ พฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกทางการบริหารนั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติการเพื่อนำองค์การ หรือหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานตั้งเป้าหมายไว้ การบริหารเป็นการทำงานกับบุคคล และกลุ่มบุคคลในการที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีทักษะเยี่ยมยอดในการทำงาน (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2540 : 3) ในการแสดงบทบาทของผู้บริหาร ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 332) ได้สรุปไว้มี 3 กลุ่ม คือ

1) บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร คือ บทบาทเป็นพระอันดับ (หัวหน้าพิธีการ) บทบาทเป็นผู้นำ (คอยจูงใจ) และบทบาทเป็นคนกลาง (คอยประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ)

2) บทบาทในด้านข้อมูล (Information roles) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องจากบทบาทแรก ต้องติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่น ประกอบด้วย บทบาทการรวบรวมข้อมูล บทบาทการกระจาย หรือแจกจ่ายข้อมูล และบทบาทการให้ข้อมูล

3) บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) เป็นบทบาทที่สืบเนื่องมาจาก 2 กลุ่มแรก ส่งผลให้เกิดบทบาทการตัดสินใจ 4 บทบาท คือ บทบาทเป็นผู้คิดเริ่มกิจการ บทบาทนักแก้ปัญหา บทบาทเป็นนักแบ่งสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นนักเจรจาข้อขัดแย้ง

ดังนั้นบทบาท หรือพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จึงมีทั้งการที่จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวข้องกับเรื่องของข้อมูลในองค์การ และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อดำเนินการตามระบบการบริหารที่ดี บทบาทเหล่านี้เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องเป็น “ผู้นำ” ที่ดี เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารองค์การ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงการเป็น “ผู้นำ” ของผู้บริหาร ซึ่งการแสดงบทบาทของผู้นำจะเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการบริหารที่ทำให้การบริหารองค์การประสบผลสำเร็จ ดังจะกล่าวถึงรายละเอียดต่อไป

### ความหมายของผู้นำ

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : 20) กล่าวว่า “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มด้วย สอดคล้องกับ เกสรา สุขสว่าง (2540 : 32) ที่กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลและบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน จูงใจผู้ร่วมงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล หรือผู้ร่วมงาน และผู้รับผิดชอบในการบริหารงานให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความ

ล้าหลังขององค์การ เช่นเดียวกับ วีรบุรุษ มาฆะศิริานนท์ (2542 : 89) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยความเต็มอกเต็มใจนั้นมาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำในสิ่งนั้นๆ ด้วยเช่นกัน ทำนองเดียวกับ สุริยน เผือกสกนธ์ (2547 : ออนไลน์) ที่ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ว่าหมายถึง คนที่เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางไปข้างหน้า โดยให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนจะชี้แนะในทิศทางที่จะไป โดยคงต้องอาศัยการพูดชักนำให้ผู้ที่ตามนั้นมีความศรัทธาในแนวความคิดนี้ ส่วน ดุบริน (Dublin. 1998 : 431) ให้ความหมายผู้นำว่าหมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น อาจสรุปความหมายของ “ผู้นำ” ว่าหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพล หรือมีบทบาทในการนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีพฤติกรรมในการประสานการทำงานของสมาชิกภายในกลุ่ม หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำตามสิ่งที่ตนชี้แนะ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม หรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

พฤติกรรมผู้นำ คือ รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership style) หรือพฤติกรรมแสดงออกที่ดีที่สุดของผู้นำที่ค้นพบแล้วได้พัฒนาให้ผู้บริหารใช้รูปแบบความเป็นผู้นำนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ (วิทยา ด้านธารงกุล. 2546 : 248) ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 70) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่ามี 3 แบบ ประกอบด้วย

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้มีพฤติกรรมที่ผู้นำตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจที่ผู้นำมีอยู่นั้นได้มาจากตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ และคิดว่าบุคคลโดยทั่วไปมีความเกียจคร้านโดยธรรมชาติและเชื่อถือไม่ได้ ตรงตามทฤษฎี X ของแมกเกรเกอร์ นโยบายที่เกิดในองค์การที่มีผู้นำแบบนี้จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำเอง โดยผู้นำจะบอกว่าจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย พฤติกรรมของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำนั้นได้มาจากกลุ่มที่เขานำอยู่ ธรรมชาติของคนนั้นสามารถควบคุมตนเองได้ และทั้งยังสามารถมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นอยู่ ถ้าหากได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมตรงตามทฤษฎี Y ดังนั้นนโยบายในหน่วยงานที่เกิดขึ้นจึงได้มาจากการอภิปรายแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม มีการแบ่งเบาภาระของการเป็นผู้นำให้แก่สมาชิกของเขา โดยเปิดให้เขามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำแบบตามสบาย พฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้จะให้อิสระเสรีแก่ผู้ตามเต็มที่ ใครจะทำอะไรก็ได้ไม่มีการกำหนดนโยบาย หรือขั้นตอนการทำงาน ต่างคนต่างทำงานไม่มีใครสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น องค์การใดมีผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นบรรยากาศของการขาดผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาโดย เกียรติกำจร กุศล (2543 : 7) กำหนดว่าพฤติกรรมผู้นำมีรูปแบบ คือ แบบมีอำนาจ บารมี แบบควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด แบบนักพัฒนา ขยายความคิดแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

การศึกษาของเรตติน (เกสรา สุขสว่าง. 2540 : 173 - 174 ; อ้างอิงจาก Reddin. 1970 : 205 - 234) พบว่า มนุษย์นั้นมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในตัวเองเป็นพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบเกณฑ์ (Separated style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นนักอนุรักษ์นิยม มีความระมัดระวัง ชอบความเป็นระเบียบ ชอบเขียนมากกว่าพูด ยึดกฎระเบียบเป็นหลัก ปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีความอดทน เยือกเย็น ถ่อมตน ชอบเก็บตัว ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย นิยมการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และไม่ค่อยร่วมมือในการทำงาน

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related style) เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ถือว่าคนในหน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญรองลงมา เน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนา เห็นใจผู้ร่วมงาน ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มีความปลอดภัย

3. แบบเอางาน (Dedicated style) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ต้องทำงานให้ได้ตามต้องการ มีความกล้าหาญที่จะปฏิบัติทุกสิ่ง ชอบกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวร้าว เป็นบางครั้ง มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบผสมผสาน (Integrated style) ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง บริหารงานโดยใช้อำนาจ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบาย มีเทคนิคจูงใจผู้ร่วมงาน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน

ในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำที่กล่าวมานั้น ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 355) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหาร 3 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะเห็นได้ว่า ฮอย และมิสเกล มีความเห็นว่าภาวะผู้นำว่าเป็นการแสดงออกทางการบริหารอย่างหนึ่ง เรื่องของการบริหารกับเรื่องของภาวะผู้นำมีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำและการบริหารมีความแตกต่างกันมาก จนทั้งสองอย่างไม่สามารถอยู่ในตัวบุคคลคนเดียวกันได้ แต่ไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 3) และชาญชัย อาจิณสมจาร (2543 : 12) กลับเห็นว่าภาวะผู้นำและการบริหารนั้นควรเกิดขึ้นในตัวของผู้บริหารในทุกระดับ และทุกสถานที่ เพราะการบริหารเป็นการก่อให้เกิดการทำให้สำเร็จ การมีหน้าที่ หรือการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน และการนำเป็นการสร้างอิทธิพล การชี้แนะทิศทาง แนวทางการกระทำ หรือความคิดเห็น ซึ่งจะเห็นว่าทั้งสองประการต่างก็เป็นสิ่งที่น่าสนใจมาสู่องค์การด้วยกันทั้งสองประการ ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร สิ่งสำคัญที่จะทำให้เห็นความชัดเจนในเรื่องของพฤติกรรมการบริหารที่ดีที่สุดคือการศึกษา “ภาวะผู้นำ” ดังจะได้กล่าวถึงต่อไป

### ความหมายของภาวะผู้นำ

เบิร์น (Burn.1978 : 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ชักจูงผู้ตามให้กระทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับความเห็นของ เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1988 : 86) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่

มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย สอดคล้องกับ คูนท์ซ์ และ วายฮ์ริช (Koontz & Weihrich. 1988 : 438) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้กระทำเพื่อช่วยกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายด้วยการใช้ความสามารถสูงสุดที่มีอยู่ ไม่ใช่ยืนอยู่หลังกลุ่มเพื่อลงปฏิทินให้กลุ่มเดินไปข้างหน้า แต่ผู้นำจะเป็นผู้อำนวยการทำให้กลุ่มก้าวหน้าด้วยความสะดวก และเร่งเร้าให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำนองเดียวกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540 : 3) ที่ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคล หรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากที่เป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีกำหนด เพื่อมุ่งสู่จุดหมายของหน่วยงาน หรือองค์การ ด้วยการใช้อำนาจอิทธิพล ส่วน เกียรติกำจร กุศล (2543 : 19) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกโดยใช้กระบวนการโน้มน้าวเป็นแบบอย่างในการกระทำการกิจต่างๆ เป็นบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลให้กลุ่มผู้ร่วมงานมีความยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดการมีชื่อเสียงของผู้นำและองค์กร ทำนองเดียวกับ ชาญชัย อาจินสมจาร (2543 : 9) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงาน และบุคคลอื่นๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคล หรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจ และความพยายามของผู้นำ ในการมองหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน เช่นเดียวกับ วิทยา ดำรงราษฎร์ (2546 : 244) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการสร้างอิทธิพลเพื่อผลักดันให้ผู้อื่นทุ่มเททำงานให้สำเร็จ กระบวนการนี้เป็นหนึ่งในสี่ของหน้าที่การบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุม

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมา สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า หมายถึง กระบวนการการใช้อิทธิพลโน้มน้าวผู้อื่นให้ยินดีในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานนั้นบรรลุสู่เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

**ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม** (Behavioral theories of leadership) เป็นทฤษฎีที่เสนอความเห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะแยกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้มีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำในสถาบันว่าเป็นรูปแบบใด นักวิจัยได้สรุปผลการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำไว้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure) คือ ผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทตัวเองและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) คือ ผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ให้ความไว้วางใจ ให้ความเชื่อถือ และให้ความอบอุ่น กับผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นผู้ร่วมงาน มีความเอาใจใส่ในผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค ความสัมพันธ์ในการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2540 : 136 , 366) ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies) นำโดยลิเคอร์ท (Likert) ใช้วิธีการศึกษาเชิงประวัติศาสตร์เก็บรวบรวมโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการศึกษาได้สรุปพฤติกรรมของผู้บริหารออกมา 2 ประเภท คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Job - centered behavior) คือ ผู้นำจะมุ่งให้ความสนใจต่องานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ และสนใจว่าปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดีเพียงใด

2. พฤติกรรมที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา (People - centered behavior) คือ ผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นมนุษย์ ให้ความสนใจในความต้องการของบุคคล เน้นสร้างความร่วมมือและการทำงานร่วมกันเป็นทีม (ทองใบ สุดชาติ. 2543 : 48 ; อ้างอิงจาก Likert. 1961) นอกจากนั้น เบลค และมูตัน (Blake & Mouton) (อรุณ รักธรรม. 2538 : 346) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งมีสองแกน คือ แกนตั้งแทนการมุ่งที่คน คือ ความสนใจในคน หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารงานโดยคิดถึงความสุขและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่วนแกนนอนแทนการมุ่งที่งาน คือ ความสนใจการผลิต หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารงาน การทำงานผลผลิต และระดับการผลิตเป็นเกณฑ์

ตารางการบริหารงานนี้ชี้ให้เห็นพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกัน 5 อย่าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ คือ

1. การบริหารแบบเฉื่อยชา เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อคน และงานน้อย ผู้นำไม่ได้แสดงบทบาทออกมาเลย
2. การบริหารแบบสโมสร เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน
3. การบริหารงานแบบเผด็จการ เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการผลิตและประสิทธิภาพมากแต่ให้ความสำคัญต่อคนน้อย
4. การบริหารงานแบบทีมงาน ให้ความสำคัญทั้งกับงานและตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน
5. การบริหารแบบยืดสายกลาง ให้ความสำคัญทั้งการตอบสนองความพึงพอใจของพนักงาน และการผลิตระดับปานกลาง

**ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories)** เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ สมาชิก และปัจจัยต่างๆ ในสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่นักวิชาการให้ความสนใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 200) คือ

1. คุณภาพด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก
2. อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ

3. ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. บรรทัดฐานของกลุ่ม

5. ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ

6. การยอมรับการตัดสินใจของผู้นำ

7. วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่มีผู้ให้ความสนใจนำไปศึกษาและอ้างอิงกันมากที่สุดที่สำคัญ คือ

**ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler Contingency Theory)** ฟิดเลอร์นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมผู้นำ สมาชิกและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน การศึกษาของฟิดเลอร์ใช้วิธีการพัฒนาแบบสอบถามประเมินผู้ร่วมงานที่ผู้นำชอบน้อยที่สุด (Least Preferred Co - worker Scale หรือ LPC) โดยให้คะแนนตามลักษณะที่ดีและไม่ดี 16 ประการ คะแนนรวมจะแสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามจะมีพฤติกรรมแบบใด ถ้าผู้นำให้คะแนนต่ำกับ LPC จะเป็นผู้นำที่มุ่งงาน ถ้าให้คะแนนสูงจะเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การประเมินตาม LPC จะเป็นขั้นตอนแรก หลังจากนั้นผู้ประเมินต้องกำหนดลักษณะของสถานการณ์การทำงาน เพื่อจับคู่ระหว่างลักษณะพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ในการทำงานให้เหมาะสม ฟิดเลอร์สรุปลักษณะของสถานการณ์จากการวัดตัวแปรได้ 3 แบบว่าเป็นเหมือนปัจจัยสำคัญที่ชี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relation) เป็นการแสดงให้เห็นทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการยอมรับผู้นำในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำ ระดับความเชื่อมั่น การความเคารพนับถือ และความไว้วางใจผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) คือ ระดับโครงสร้างของงานที่มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอน

3. อำนาจโดยตำแหน่ง (Position power) คือ อำนาจที่ได้มาโดยตำแหน่งเป็นทางการในองค์กรที่มีเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะถูกประเมินจากนโยบายและระเบียบขององค์กรในลักษณะมากหรือน้อย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 200 - 201 ; มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 54 - 60 ; Hanson. 1996 : 169 - 171)

**ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เช และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situation Leadership Model)** ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับผู้ตามที่จะเป็นปัจจัยกำหนดประสิทธิผลของผู้นำ เพราะผู้ตามจะเป็นผู้ยอมรับหรือปฏิเสธผู้นำ ผู้นำจะมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับปฏิกิริยาของผู้ตาม และความพร้อมของผู้ตาม ผู้นำตามทฤษฎีของเฮอร์เช และบลานชาร์ด มุ่งไปที่ 2 ทศนะ คือ พฤติกรรมการทำงานกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ โดยพิจารณาลักษณะสูงต่ำ แล้วจึงรวมเอาเป็นพฤติกรรมผู้นำ 4 ประเภท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 202 - 203 ; ทองใบ สุดชาติ. 2543 : 78 - 80) คือ

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) คือ พฤติกรรมการทำงานสูงพฤติกรรม - ความสัมพันธ์จะต่ำ ผู้นำจะต้องกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างระมัดระวัง และต้องอธิบายวิธีทำและสิ่งที่ต้องทำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) คือ พฤติกรรมการทำงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง ผู้นำมุ่งที่จะชักนำการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีพฤติกรรมในเชิงของการให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มความสามารถ

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) คือ พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง ลักษณะนี้ผู้นำกับผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ บทบาทที่สำคัญของผู้นำมุ่งอำนวยความสะดวกและการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การมอบอำนาจ (Delegating) คือ พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ พฤติกรรมของผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง เป็นสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีวุฒิภาวะในการทำงานสูง จึงมีความพร้อมที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้บังคับบัญชาจึงมอบอำนาจให้ทำงานอย่างมีอิสระ

**ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (The Path – Goal Theory)** พัฒนาโดยมาร์ติน จี อีแวน และโรเบิร์ต เจ แฮวส์ (Martin G. Evan & Robert J. House) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแบบจำลองความคาดหวัง ความพอใจ การบงการ การให้การสนับสนุน การมีส่วนร่วม หรือพฤติกรรมของผู้ที่มุ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อม อีแวน เสนอว่าแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อรางวัลที่ให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพวกเขาต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ได้รางวัล (สมยศ นาวิการ. 2544 : 419 - 420) พฤติกรรมการเคลื่อนไหวของผู้นำ คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในงานที่ทำอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการฝึกสอน แนะนำ ช่วยเหลือ และให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของงาน พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leader) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการตัดสินใจ สั่งงาน ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาในงานนั้นๆ แก่สมาชิก โดยอธิบายขั้นตอน วิธีการ และกฎเกณฑ์ รวมทั้งจัดตารางกิจกรรมในกลุ่ม

2. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการมุ่งไปที่ผลงานของกลุ่ม โดยวางเป้าหมายที่ท้าทายและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานได้ในระดับดีที่สุด

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการที่จะส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยแสดงความเป็นมิตร และสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 61)

**ตัวแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ของ วรูม – เย็ตตัน – จาโก (Vroom - Yetton - Jago model)** โมเดลนี้พัฒนาโดย วรูม และเย็ตตัน (Victor H. Vroom & Phillip W. Yetton) ภายหลังมีการปรับปรุงใหม่โดย วรูม และจาโก (Victor H. Vroom & Arthur G. Jago) ตัวแบบนี้มีหลักการคือ ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อดูว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบของการตัดสินใจตามตัวแบบนี้มี 5 แบบ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 109 - 113 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 206 - 208) คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพัง คือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น
2. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้นำได้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วจึงตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยผู้นำจะบอก หรือไม่บอกว่าจะอะไรคือปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้นำจะแบ่งปัญหาให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล โดยสมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน เมื่อได้แนวความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงนำมาตัดสินใจด้วยตนเอง การตัดสินใจของผู้นำอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนถึงอิทธิพลความคิดหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา รูปแบบการตัดสินใจที่ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะการรวมกลุ่ม มีการรวบรวมความคิด ข้อเสนอแนะ แต่เวลาตัดสินใจผู้นำจะตัดสินใจโดยลำพัง การตัดสินใจของผู้นำอาจจะสะท้อน หรือไม่สะท้อนถึงอิทธิพลความคิด หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้
5. ผู้นำแบบกลุ่ม เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้นำจะมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการรวมกลุ่ม โดยผู้นำจะกำหนดทิศทางในการอภิปราย ผู้นำอาจให้ข้อมูลข่าวสาร หรือความคิดที่ผู้นำมีแก่กลุ่ม แต่ผู้นำไม่พยายามที่จะบีบคั้นกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นให้รับแนวทางแก้ปัญหาของผู้นำ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำวิธีการแก้ปัญหาซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มไปปฏิบัติ

จากทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ที่กล่าวมามุ่งไปที่ 2 ทักษะ คือ พฤติกรรมที่มุ่งงานและพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยจะพิจารณาในลักษณะสูงต่ำ แล้วรวมลักษณะของผู้นำเข้าเป็น 4 พฤติกรรมการบริหารของผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) การบอกกล่าว (Telling) 2) การใช้งาน (Selling) 3) การมีส่วนร่วม (Participating) และ 4) การมอบหมายงาน (Delegating) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 216) การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงนำแนวคิดนี้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยแบ่งพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยออกเป็นพฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด พฤติกรรมการบริหารแบบให้มีการมีส่วนร่วม และพฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาวิจัยของ ฟรีดแมน (Freedman. 1986 : 1545 - A) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผู้ร่วมงาน จากการวิจัยครั้งนี้ ฟรีดแมน (Freedman) สรุปว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่ร่วมงานกับผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ส่วน โคตส์ (Coates. 1993 : 3416) ได้ศึกษาการเป็นผู้นำของคณบดีในวิทยาลัยศิลปศาสตร์ ในสถานการณ์ต่างๆ จากการศึกษาพบว่า การเป็นผู้นำของคณบดีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้นำแบบสั่งการ ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงานและจากคณบดีกลุ่มตัวอย่าง ในด้านศักยภาพของการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ได้รับคะแนนดีถึงดีมาก การศึกษาทฤษฎีเบื้องต้นสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดี การศึกษาของ มาร์ติน (Martin. 1993 : 1256) โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารและอาจารย์ในเรื่องการเป็นผู้นำของคณบดี ได้ข้อสรุปว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของผู้นำ ผู้สนับสนุน วางแผน จัดการ และผู้ประสานงาน จากการวิจัยทำให้เข้าใจบทบาทของการเป็นผู้นำของคณบดีมีความสำคัญ และสามารถนำสถาบันบรรลุสู่เป้าหมายได้ ส่วนการศึกษาของ อาลี (Ali. 1995 : 3422) ในเรื่องแบบของการบริหารการศึกษาในฐานะของผู้นำ ของอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดีในวิทยาลัยชุมชนในมลรัฐเท็กซัส (Texas) พบว่า การบริหารงานของผู้บริหารในวิทยาลัยชุมชนนั้นผู้บริหารมีการใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนมากที่สุด และใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระหว่างแบบของการบริหารกับสถานภาพของผู้บริหารพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้าน เพศ อายุ ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการสอนและทำงาน ส่วน คิงบิ้นส์ (King-Bins. 1985 : 3208) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่อการประสานงานการดำเนินการโครงการของรัฐบาลกลางซึ่งมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าการประสานงานในโครงการและความร่วมมือจะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารในระดับสูงจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินการประสานงาน ทำนองเดียวกับแมคสแพดเดน (McSpadden. 1986 : 4257) ได้ศึกษาระดับผลของการประสานงานระหว่างสถานศึกษาของรัฐและวิทยาลัยชุมชนในฟลอริดา พบว่า การให้การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการประสานงานการดำเนินงานระหว่างสถาบัน เป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดี

นอกจากนั้นยังมีนักวิจัยชาวไทยได้ศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารไว้เช่นกัน ดังเช่น อุมพร ไชยจำเริญ (2539 : 129 - 133) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้า ซึ่งจากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในด้านอรรถวิสัย ความสัมฤทธิ์ผล ความรับผิดชอบ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และสถานภาพ ได้แก่ ต้องเป็นคนที่

เชาว์ปัญญา มีปฏิภาณไหวพริบสามารถแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นคนตรงต่อเวลา ยอมรับความสามารถและผลงานของผู้อื่น ไม่จกฉวยผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง มีความคิดในการสร้างงาน และพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา เอาใจใส่ต่อหน้าที่ ทำงานด้วยความพากเพียรพยายาม ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน ไม่เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีความจริงจัง และจริงจังกับเพื่อนร่วมงาน วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีบุคลิกภาพน่าเลื่อมใสศรัทธา ใจซื่อมือสะอาด ซื่อสัตย์ สุจริต ตลอดจนมีค่านิยมความเป็นไทย และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย การศึกษาของ เกสรา สุขสว่าง (2540 : 173 - 174) พบว่า พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในด้านอายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งพฤติกรรมกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบเฉียบขาด และการตัดสินใจแบบยืดหยุ่นแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมการบริหารคณะด้านการตัดสินใจแบบบูรณาการแตกต่างกันในด้านอายุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีด้านสภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานผลประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพฤติกรรมการบริหารคณะของคณบดี ด้านการตัดสินใจเฉียบขาด การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น การตัดสินใจแบบแบ่งชั้น การตัดสินใจแบบมีระบบ การตัดสินใจแบบบูรณาการ และการตัดสินใจแบบระบบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ปริญญา รอดปรีชา (2541 : 139) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ และความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชา สถาบันพระบรมราชชนก พบว่า พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ประจำภาควิชา หัวหน้าภาควิชามีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง คล้ายกับ เกียรติกำจร กุศล (2543 : 138 - 139) ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่า องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แสดงว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำของคณบดีมีอิทธิพลทางตรงทำให้ภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีเพิ่มขึ้น องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำที่คณบดีควรจะมี คือพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมพฤติกรรมผู้นำแบบนักพัฒนา และพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการมีอำนาจบารมีทำนองเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 118) ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นโดยการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่าปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศขององค์กร และประสิทธิผลขององค์กร ในขณะเดียวกันยังส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโดยผ่านบรรยากาศขององค์กรด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 151) ที่พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อประสิทธิผลขององค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกผ่านบรรยากาศขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนการศึกษาของ พิรพรรณ สุนทรวิภาต (2547 : ออนไลน์) เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย

เชิงใหม่ตามการรับรู้ และคาดหวังของผู้บริหาร และผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ในกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ว่าหัวหน้าภาควิชา มีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริหารมีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งงาน และในด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับบ่อยครั้ง ส่วนกลุ่มผู้สอนมีการรับรู้ว่าหัวหน้าภาควิชา มีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้สอนมีความคาดหวังหัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ในระดับบ่อยครั้ง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชา ระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งงาน กับด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ระหว่างความคาดหวังด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งงานกับความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์กับความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้บริหาร ระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้สอน ระหว่างความคาดหวังด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้สอน ระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งงานกับความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้สอน และระหว่างการรับรู้ด้านมุ่งสัมพันธ์กับความคาดหวังด้านมุ่งสัมพันธ์ของกลุ่มผู้สอน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำนองเดียวกับ เจริญ จันทาจีน (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษาศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้สอนมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง กลุ่มผู้สนับสนุนการสอนมีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้บริหารทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีตำแหน่งและวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับบุคลากรที่แตกต่างกันทางด้านเพศและประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : 46) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับความพึงพอใจในการทำงานในทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำสูง ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสูงตามไปด้วย โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย และหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่สามารถกระทำได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

ผลจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร บรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้วย ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยว่า

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 แบบ คือ แบบบอกกล่าวสั่งการ แบบชี้แนวทางขยความคิด แบบให้การมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายอำนาจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร บรรยากาศขององค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## 2.5 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ เป็นความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ผ่านมาในอดีต คนที่ทำงานจะตัดสินระดับความพอใจในงานของตนจากประสบการณ์ และสิ่งที่เป็นอย่างจริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์ ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่สำคัญต่อบุคคลและองค์การ ซึ่งหมายถึงว่า หากองค์การจะรักษาคนที่มีคุณภาพ และปรับปรุงคนที่ไร้ประสิทธิภาพให้เกิดผลที่ดีต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับบุคลากรขององค์การ ซึ่ง ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel.1982 : 339) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรที่บ่งชี้ตัวหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงาน และสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ (Davis & Newstrom. 1985 : 109)

### ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความหมายของความพึงพอใจมีนักวิชาการ และนักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ให้นิยามความหมายไว้มากมาย ซึ่งส่วนมากมีลักษณะที่สอดคล้อง หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังเช่น เฟรนช์ (French. 1994 : 111) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคล ความพึงพอใจในงานจะสูง หรือต่ำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งความต้องการของบุคคล ลักษณะงาน ขอบเขตงาน สภาพการทำงาน และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ปภาวดี ดุลยจินดา (2533 : 528) ให้ความหมาย ความพึงพอใจในงาน ว่าหมายถึง ทัศนคติในทางบวกต่องาน ความพอใจในงานช่วยให้คนทำงานรู้ว่าชีวิตการทำงานมีคุณภาพ กับช่วยป้องกันมิให้คนทำงานเกิดความรู้สึกห่างเหินกับงาน ส่วน ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : 33) สรุปจากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ เนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองทั้งทางร่างกายและจิตใจ และสภาพแวดล้อม จึงมีความพอใจที่จะทำงาน ทำนองเดียวกันกับ กุหลาบ รัตนสังธรรม (2536 : 34) ได้สรุปนิยามความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความรู้สึกในทางบวก หรือความรู้สึกในทางที่ดีต่อสิ่งต่างๆ ที่ทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง ความตึงเครียดลดน้อยลง รู้สึกเป็นสุข และปราศจากความวิตกกังวล ส่วน สุนันทา รัตนกรไพบูลย์ (2538 : 15) สรุปความพึงพอใจในงานว่าเป็นความรู้สึกโดยรวมของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลเป็นที่

พึงพอใจ ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ และสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน และจะส่งผลถึงความก้าวหน้าความสำเร็จขององค์การด้วย ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 100) ให้ความหมายความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทศนคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา ลูธานส์ (Luthans. 1998 : 131 ; citing Lock. 1976) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า คือ ความพอใจ หรือภาวะของอารมณ์เชิงบวกอันเป็นผลมาจากการประเมินผลเกี่ยวกับงาน หรือประสบการณ์จากงานของบุคคล เช่นเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวี (2545 : 30) สรุปความพึงพอใจในงานว่าเป็นคุณลักษณะทางจิตเกี่ยวกับอารมณ์ ความคิด ความรู้สึก ทศนคติของบุคคลที่มีต่องาน จะเห็นว่าการให้ความหมายของความพึงพอใจในงานเป็นทศนคติ คือ การใช้ความรู้สึกประเมิน หรือตัดสินเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนๆ หนึ่งกับบางสิ่งบางอย่าง เป็นความรู้สึกด้านอารมณ์ (พอใจหรือไม่พอใจ) อาจกล่าวได้ว่า ทศนคติ คือ ทำที่ หรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นบุคคล กลุ่มคน ความคิด หรือสิ่งของก็ได้ โดยมีความรู้สึก หรือความเชื่อเป็นพื้นฐาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 94)

จากความหมายที่กล่าวมาสามารถสรุปความหมายของคำว่าความพึงพอใจในงานได้ว่า หมายถึง ทศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ หากได้รับการตอบสนองที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ ก็จะมี ความพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ ความตั้งใจจะลดน้อยลง มีความรู้สึกเป็นสุข และปราศจากความวิตกกังวล

### องค์ประกอบของความพึงพอใจ

เวอร์เทอร์ และเดวิส (Werther & Davis. 1996 : 499 – 501) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงานว่ามีอิทธิพลต่อทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การจะต้องจัดกิจกรรมการฝึกและพัฒนาการทำงาน จัดโครงการรักษาความปลอดภัยและสุขภาพ ตลอดจนการให้คำปรึกษา ส่วนเฟรนช์ (French. 1994 : 111) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่าเกิดจากการได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลอาจเป็นเงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน และการกำกับดูแล การศึกษาของกุหลาบ รัตนจักรธรรม (2536 : 11) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของความพอใจในงานว่ามี 4 อย่าง คือ 1) ความพึงพอใจในสภาพงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ และลักษณะเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็นสิ่งที่น่าพอใจ และ ทำความสามารถของบุคคล 2) ความพึงพอใจในสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ 3) ความพึงพอใจในรายได้ และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ได้แก่ ความพอเพียงของรายได้ตามสภาพ และความเหมาะสมกับสภาพงาน และการให้สวัสดิการตอบแทนอื่นๆ และ 4) ความพึงพอใจในความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ และได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน ส่วน

ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : 37 - 38) สรุปองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจทั้งที่เป็นวัตถุ อันได้แก่ เงิน สิ่งของ และสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึก และจิตใจอันได้แก่ ชื่อเสียง เกียรติยศ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความภาคภูมิใจ ทำนองเดียวกัน روبินส์ (Robbins. 1996 : 191) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า มีเรื่องชนิดของงาน ผู้ร่วมงาน ผลประโยชน์ ความยกย่องนับถือ และความยุติธรรม ความมั่นคงในงาน โอกาสที่จะแสดงความคิด คำจ้าง การยอมรับในความสามารถ และโอกาสก้าวหน้า เช่นเดียวกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 30) กล่าวถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานว่าประกอบด้วยความพึงพอใจในบริบทของงาน เช่น ลักษณะงาน คำจ้าง โอกาสก้าวหน้าหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจด้านอารมณ์ หรือความรู้สึกพึงพอใจในงาน เช่น ความพึงพอใจที่เป็นแรงจูงใจเกี่ยวกับงาน ความก้าวหน้าในงาน สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 141) สรุปองค์ประกอบที่เอื้อต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. สถานที่การทำงานและการจัดการ
4. คำจ้าง หรือรางวัล
5. ลักษณะงานที่ทำ หรือความสนใจลักษณะงาน
6. การควบคุมการบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคมในการปฏิบัติงาน
8. การติดต่อสื่อสารในองค์กร
9. สภาพการทำงานที่เป็นสิ่งแวดล้อม
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ

### การวัดความพึงพอใจในงาน

การวัดความพึงพอใจในงานตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของฮิวส์ และ คัมมิง (Huse & Cummings) ซึ่ง ปัญญาพร พิพัฒน์วงศ์ (2540 : 25 – 68) กล่าวถึงไว้มีดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ ซึ่งหมายถึงรายได้หรือสิ่งตอบแทนทุกอย่างที่ฝ่ายปฏิบัติงานได้รับจากองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เป็นปัจจัยในการดำรงชีพตามสถานภาพสังคม (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์. 2529 : 150 - 151)

2. สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการทำงาน ซึ่งเป็นบรรยากาศขององค์กร สิ่งแวดล้อมนั้นมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และการดำรงชีวิตของบุคคล มีผลกระทบต่องานของบุคคล ซึ่งทำให้ผลงานออกมาดีหรือไม่ดี (เสนาะ ติเยาว์. 2534 : 325 – 331) ส่วนการสร้างความปลอดภัยเป็นการป้องกันการสูญเสียอันอาจ

เกิดกับงานขององค์กร และขณะเดียวกันก็ป้องกันไม่ให้นักงานขององค์กรได้รับบาดเจ็บ หรือได้รับอันตรายอันเกิดจากการทำงาน

3. โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน จะเป็นการช่วยการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างได้ผล

4. การส่งเสริมความเจริญเติบโตและมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง หากบุคคลมีการเติบโตและความมั่นคงในการทำงานบุคคลนั้นก็อยู่กับองค์กรเท่าที่องค์กรยังสามารถสร้างความพอใจให้ได้ (ไพบูลย์ ช่างเรียน. 2532 : 37)

5. การมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของสังคม เป็นความต้องการส่วนหนึ่งของบุคคลที่ต้องการจากสังคมและจากการยอมรับจากบุคคลอื่น ซึ่งจะเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและอยากทำงานให้ดียิ่งขึ้น

6. ความมีระเบียบกฎเกณฑ์ และความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นทรัพย์สินแล้ว ยังมีความต้องการทางใจในเรื่องความเป็นธรรมและความเสมอภาคของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีความเอื้ออารีกับผู้ปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียม และเปิดเผย

7. ความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน การทำงานเป็นรากฐานของชีวิตสังคม เป็นเหตุปัจจัยให้มนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อกัน ชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวต้องจัดให้มีความสอดคล้องสมดุลกันกับการบริหารชีวิตให้เป็นสุขในชีวิตส่วนตัว ครอบครัว สังคม และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานด้วย (อนุกุล เยี่ยงพฤษกุล. 2530 : 84 – 85)

8. ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ปฏิบัติกับสังคมในชุมชน งานในองค์กรจะต้องมีการพัฒนา ก่อนแล้วขยายขอบเขตไปสู่ชุมชนเพื่อให้การดำรงชีวิตในองค์กรสอดคล้องสัมพันธ์กับวิถีชีวิตของชุมชน

จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยมีปัจจัยที่ส่งเสริม หรือทำให้บุคคลคิดอยากจะทำงาน หรือต้องการความสำเร็จของงาน สิ่งที่ว่านั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็น “แรงจูงใจ” ในการทำงานก็ได้ ในเรื่องการแรงจูงใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนหลายทฤษฎี ซึ่งจะได้นำบางส่วนมากล่าวถึงในที่นี้ต่อไป

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

การจูงใจเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพทั้งทางด้านความพึงพอใจในการทำงาน และประสบความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการจูงใจเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรมีกำลังใจ ตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคคล ความหมายของการจูงใจนั้นมีนักวิชาการให้ความหมายว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจ ความพยายาม หรือพลัง

ภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การใดหากมีการสร้างแรงจูงใจมาก บุคคลในองค์การนั้น จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 106) ทำนองเดียวกัน ทาคาโนบุ ฮองโจ (2545 : 81) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นการกระทำเพื่อสนับสนุนให้คนแสดงทัศนคติในทางบวกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจของบุคคลในงานนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะความพึงพอใจเป็นทัศนคติของคนในสภาวะและเวลาที่แตกต่างกัน ในเรื่องแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น มีการศึกษากันมานาน จึงมีทฤษฎีที่สามารถนำมาศึกษาได้ดังนี้

### ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

(ธงชัย สันติวงษ์. 2544. 368-370 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 109 - 111 ; สมิหรา จิตตลดากร. 2546 : 116 - 120 ; Luthans. 1998 : 170 - 171 ; Owens. 2001 : 353) ผู้ตั้งทฤษฎี คือ อับราฮัม มาสโลว์ (A.H. Maslow) ตามทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด เมื่อสิ่งที่ต้องการอย่างแรกสำเร็จสิ่งนั้นก็ไม่ได้เกิดการจูงใจแล้ว จึงต้องการสิ่งใหม่อีก และความต้องการนั้นจะเป็นไปตามลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง 5 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ การพักผ่อน ขับถ่าย ความต้องการพื้นฐานนี้มีอิทธิพลมากที่สุด และเป็นความต้องการที่ไม่อาจสมบูรณ์ได้ จากนั้นจึงต้องการขั้นต่อไป องค์การจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายได้รับความสุขสบาย อาจออกมาในรูปของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการ ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่ต่อจากความต้องการพื้นฐาน เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงาน องค์การต้องสร้างการจูงใจโดยการสร้างความรู้สึกละเอียดถี่ถ้วน ให้มีความสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการทำงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากงานโดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านสังคมและความรัก (Love needs) เมื่อร่างกายได้รับการสนองตอบทางร่างกายและความปลอดภัยแล้วขั้นต่อไป เป็นการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นในฐานะเพื่อน คู่รัก สามี และบุตร หากเป็นองค์กร การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หากผู้บังคับบัญชาให้การตอบสนองด้วยวิธีการจัดกิจกรรมต่างๆ จะทำให้เกิดได้รับความรัก ความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับความนิยมนยกย่องนับถือ (Esteem needs) เป็นการพัฒนาความต้องการไปอีกขั้นหนึ่งในการได้รับการยอมรับในความสามารถของตนเอง การยกย่องในความสำเร็จ และได้รับความนับถือสรรเสริญจากบุคคลอื่น การจูงใจพนักงานขั้นนี้จึงไม่ใช่เป็นเรื่องของเงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นเรื่องของการยอมรับความสามารถและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารองค์การจึงต้องแสดงความไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และความสามารถ เช่น การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น และขั้นที่

5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization needs) ความต้องการทำในสิ่งที่ตนเองสามารถทำได้ เป็นการสนองตอบต่อความพอใจของตนเอง และเป็นความต้องการเพื่อบรรลุความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนต้องการ ผู้บริหารองค์การจึงควรจูงใจให้รู้ถึงความสำเร็จของตน โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล ชมเชย เป็นต้น

**ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Needs)** (ธงชัย สันติวงษ์. 2544.

370 - 371 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541 : 111 ; สมิหรา จิตตลดากร. 2546 : 120 ; Hanson. 1996 : 198 - 199 ; Luthans.1998 : 170 - 171) ซึ่งพัฒนามาจากทฤษฎีลำดับขั้นของ มาสโลว์ ทฤษฎีนี้มีสมมุติฐาน 3 ประการคือ ความต้องการที่ตอบสนองคือ 1) ความต้องการใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในสิ่งนั้นจะมีอยู่สูง เช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนจะมีอยู่สูง เป็นต้น 2) ขนาดของความต้องการ ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น เช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบสนองด้านค่าจ้างและอื่นๆ มากพอ หัวหน้างานคนนั้นก็ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น และ 3) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคติดขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น อัลเดอร์เฟอร์ ทำวิจัยแล้วมีความเห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะแยกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นการนำเอาความต้องการทางสรีระและความมั่นคงปลอดภัยของมาสโลว์มารวมกัน ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยเงินค่าจ้าง ความถึงความรู้สึกลดภัย จากการ ทำงาน การได้รับความยุติธรรม เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางสังคมของมนุษย์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนภายนอกองค์การด้วย

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของบุคคล เป็นการรวมเอาการได้รับการยกย่องรวมเข้ากับความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์เข้าด้วยกัน ผู้บริหารจึงควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น หรือให้ความรับผิดชอบต่องานกว้างขวางขึ้น

**ทฤษฎีสองปัจจัย (Two - Factor Theory) ของเฮอส์เบิร์ก (Herzberg)** เป็นทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮอส์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ สามารถจำแนกปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจให้คนทำงานได้ 2 ปัจจัย (ธงชัย สันติวงษ์. 2544 : 373 - 375 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 112 - 114 ; Hanson. 1996 : 199 - 200 ; สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2542 : 141 ; Luthans. 1998 : 172 - 174 ; Schermerhorn, Hunt and Osborn . 2000 : 113 - 114 ; สมิหรา จิตตลดากร. 2546 : 126 - 129) คือ

1. ปัจจัยที่เป็นความพอใจ เรียกว่า ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน มีปัจจัยผลักดันคือความสำเร็จของงาน การได้รับความชมเชยยกย่อง การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การได้เลื่อนขั้น ตำแหน่ง เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เป็นความไม่พอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยบำรุงรักษาจิตใจ ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ มิใช่เป็นปัจจัยที่จูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยตรง ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจที่กล่าวมาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคคลเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนแรงจูงใจนั้นยังไม่มีทฤษฎีใดได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้าย และเกี่ยวข้องกันในบางส่วน การจะนำทฤษฎีการจูงใจมาใช้ต้องพิจารณาสถานการณ์ในขณะใช้ด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหาร แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่กล่าวมา จะพบว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Locke. 1984 : 93) หากองค์กรใดต้องการความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และสนใจในการที่จะจูงใจบุคลากรขององค์กรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานหากได้รับการตอบสนองในความต้องการมาก ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงานมาก หากความต้องการได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จะลดน้อยลงไปด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์กร (Davis & Newstrom. 1985 : 109)

### งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีทั้งต่างประเทศและในประเทศ จากการศึกษาของ ล็อก (Locke. 1984 : 93) ตามแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' s hierarchy of needs) ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer' s ERG Needs) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก (Two Factor Theory) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร หากองค์กรใดต้องการความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และสนใจในการที่จะจูงใจบุคลากรขององค์กรให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานหากได้รับการตอบสนองในความต้องการมาก ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงานมาก หากความต้องการได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จะลดน้อยลงไปด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์กร (Davis & Newstrom.

1985 : 109) ส่วน พอร์เตอร์ สเตียร์ และมาวเดย์ (Porter, Steers & Mowday. 1974 : 603) พบว่า ความพึงพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการคงอยู่ หรือลาออกของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถแยกกลุ่มบุคคลทั้ง 2 ประเภทออกจากกันได้อย่างชัดเจน ส่วนการศึกษาของ เพอริส (Peris. 1984 : 3505) พบว่า ทฤษฎีการจูงใจลักษณะของสังคม และสภาวะแวดล้อมในสถานศึกษา รวมทั้งปัจจัยชีวิตสังคมของผู้บริหารเป็นตัวทำนายความพึงพอใจในการทำงาน และมีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหารสถานศึกษา ฮิลล์ (Hill. 1984 : 3505) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผูกพันกับหน่วยงานได้ การศึกษาของ จอห์นสัน (Johnson. 1988 : 1017 – A) พบว่า ตัวทำนายความพึงพอใจในงานที่มีต่อผลสำเร็จในงานของผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ของผู้บริหาร สภาพของชุมชนที่อาศัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้สอน ตัวแปรที่พบว่าสำคัญที่สุด และมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้สอน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและผู้ปกครอง ตัวเกณฑ์ที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ คือ บรรยากาศสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

นอกจากนั้นผลการศึกษาของ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 167) พบว่า ผู้บริหารมีความพึงพอใจในสภาพงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลางถึงดีมาก ความพึงพอใจสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี ความพึงพอใจรายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ความพึงพอใจความสำเร็จ และการยอมรับนับถืออยู่ในเกณฑ์ที่ดี และความพึงพอใจในโอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนการศึกษาของ ปรีดา เพ็ชรรัตน์. (2539 : ง) เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาในประเทศไทย พบว่า อาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาในประเทศไทย โดยส่วนรวมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบที่ทำให้อาจารย์มีความพึงพอใจในระดับมาก คือ สภาพภาพของอาชีพ ส่วนการศึกษาของ นงนุช โรจนเลิศ (2540 : 111) ที่เกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า ข้าราชการครูมีความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านบริหาร ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อตัวงาน ความพึงพอใจต่อความมั่นคง ความพึงพอใจต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจที่เป็นความรู้สึกภายใน และความพึงพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าข้าราชการพลเรือน ข้าราชการสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนมีความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านบริหาร ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อค่าจ้าง และความพึงพอใจที่เป็นความรู้สึกภายในต่ำกว่าข้าราชการสาขาวิชาชีพไม่ขาดแคลน ทำนองเดียวกับการศึกษาของ วิจิต บุญชล (2541 : ง) เรื่อง ความพึงพอใจ และการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ ทั้งปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า อาจารย์สายพลศึกษา และไม่ใช่อสายพลศึกษามีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่าง

ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในด้านปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัย จำแนกตามอายุราชการ พบว่า อาจารย์ที่มีอายุราชการมากมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการน้อย ทั้งในด้านแรงจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย

จากผลการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดว่าความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจาก ความพึงพอใจในงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลได้มุ่งมั่นในการทำงานจนส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์การไม่น้อยไปกว่าปัจจัยอื่นๆ เนื่องจากแรงจูงใจ เป็นแรงกระตุ้นผลักดันซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือดื้อไม่แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง (สมใจ ลักษณะ. 2546 : 63) นอกจากนี้ แรงจูงใจยังเป็นกระบวนการที่อิทธิพลกระตุ้นเร้าให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ จะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน 3 ลักษณะ คือ 1) เกิดพลัง 2) มีทิศทางและเป้าหมาย และ 3) มีความพยายาม (รังรอง งามศิริ. 2547 : ออนไลน์) และที่สำคัญแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน (McClelland & Winter. 1961 : 100)

### ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1953 : 110 - 111) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศ หรือพยายามทำดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการสถานภาพสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูง ทำนองเดียวกับ ดวงเดือน พันธุมนาวิ และคณะ (2530 : 116) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งในคุณลักษณะของผู้บริหารเพราะความสำเร็จของกลุ่ม และความสำเร็จของประเทศชาติ มีผู้พบว่าขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของสมาชิก เช่นเดียวกับ ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31 - 34) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในรูปของความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ซึ่งเทียบได้กับความต้องการขั้นสูงของมาสโลว์ (Maslow) ในขั้นความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self actualization needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเอง ทั้งในด้านความสามารถ ความถนัด รวมถึงศักยภาพอื่นๆ และมีความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ส่วน เกสรา สุขสว่าง (2540 : 26) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นเพียรพยายามของบุคลากรในการกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้มาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่หวังผลตอบแทน ผู้นำที่ประสบ

ความสำเร็จควรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 16) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารว่า หมายถึง แรงผลักดัน หรือความต้องการ หรือความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ที่ไปกระตุ้นให้ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การได้อย่างมีมาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเลือกเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต มีความคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ก็ด้วยความตั้งใจและทำงานจริง

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปความหมายได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะกระทำให้สิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยความพยายาม โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่หวังผลตอบแทน มีการเลือกเป้าหมายในสิ่งที่กระทำให้เหมาะสมกับความสามารถของตน มองถึงสถานการณ์ในอนาคต และมีความคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจและทำจริง

### องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

#### 1. ความต้องการทางร่างกาย ทำให้เกิดแรงจูงใจ เนื่องจาก

1.1 สภาวะที่ร่างกายขาดสมดุล (Disequilibrium) สภาวะสมดุลมีทั้งสมดุลทางร่างกายและจิตใจ ความต้องการจึงมีทั้งความต้องการทางร่างกาย หรือทางสรีระและความต้องการทางจิตใจประเภทของความต้องการ

##### 1.1.2 ความต้องการทางร่างกายหรือทางสรีระ (Physical need)

##### 1.1.3 ความต้องการทางจิตใจ (Psychological need)

##### 1.1.4 ความต้องการทางสังคม (Social need)

#### 2. แรงขับ (Drive) คือ พลังที่กระตุ้นเราให้แสดงพฤติกรรม

3. พฤติกรรม (Behavior) คือ พฤติกรรมจะมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการ

4. เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่จะใช้บำบัดความต้องการ เพื่อลดระดับของแรงขับเมื่อบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้ว แรงขับจะลดลงเข้าสู่ภาวะปกติ (รังรอง งามศิริ. 2547 : ออนไลน์)

### ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1969 : 104) กล่าวถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่ามักมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) มุ่งทำกิจกรรมเพื่อให้งานสำเร็จ เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว 2) เลือกงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน 3) ตั้งใจจริงในการทำงาน มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการทำงานไม่เชื่อในปาฏิหาริย์ และ 4) ผลงานต้องมีคุณภาพเหนือบุคคลอื่น ส่วน รังรอง งามศิริ (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่าลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ และเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของร่างกาย (แรงจูงใจและกำลังกายมีความสัมพันธ์กัน) และ เฮอร์แมน (เกสร

สุขสว่าง. 2540 : 26 ; อ้างอิงจาก Herman.1970 : 353 - 363) ได้รวบรวมลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ คือ

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ผลการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส

3. มีความพยายามไปสู่สถานที่สูงขึ้น
4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปจนสำเร็จ
6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต
8. เลือกผู้ร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น
10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีที่สุดเสมอ

ส่วน روبินส์ (Robbins. 1994 : 47 - 49) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงว่า จะต้องมีความแตกต่างที่ไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ซึ่งสรุปการกล่าวของروبินส์ได้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ต้องการทำสิ่งที่ดีกว่า
2. เป็นผู้ที่แสวงหาสถานการณ์ที่เหมาะสมกับความสามารถของตน ในการทำให้บรรลุความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
3. เป็นผู้ที่มีความต้องการรับรู้ข้อมูลการป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองทันที
4. เป็นผู้ที่ชอบงานที่ท้าทาย และยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลว ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าปล่อยให้ผลลัพธ์เป็นเรื่องของโชคและการกระทำของบุคคลอื่น
5. เป็นผู้ที่หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่รับรู้ว่ายากมาก หรือยากมาก
6. เป็นผู้ที่ทำงานให้ดีที่สุด หากทราบว่างานมีโอกาสสำเร็จ 50 : 50 ชอบตั้งเป้าหมายเพื่อกระตุ้นตนเอง โดยให้ค่าของความสำเร็จและล้มเหลวมีเท่าๆ กัน
7. เป็นผู้ที่มีความสุข และความภูมิใจในผลงานที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ไม่มีรางวัลเป็นเครื่องกระตุ้นก็ตาม
8. เป็นผู้ที่ชอบทำงานอย่างอิสระ ความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานขอให้เป็นการพยายามของตนเองไม่ใช่ผู้อื่น

### พฤติกรรมที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์

การมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความสามารถที่มุ่งมั่นในความรับผิดชอบ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ตามเวลา และมีประสิทธิภาพให้ได้ผล ผ่านทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการนำไปใช้รวมทั้งการประเมินผลโครงการและนโยบาย

(เทียน ทองแก้ว. 2545 : 39) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) มีความมั่นใจว่ามีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงอยู่ด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร ยึดมั่นในกฎเกณฑ์และความรับผิดชอบ สร้างความมั่นใจได้ว่าโครงการภายใต้ความรับผิดชอบจะสำเร็จได้ตามเงื่อนไข อีกทั้งมีการติดตามประเมินผล โดยเน้นที่ผลลัพธ์และวัดผลสัมฤทธิ์
  2. การให้บริการลูกค้า (Customer service) มีการสนองตอบต่อกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่ต่างกัน พร้อมปรับปรุง จัดลำดับก่อนหลัง เพื่อสนองตอบต่อแรงกดดัน และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และสนองความต้องการของลูกค้า ช่วยให้เกิดผลสำเร็จ ให้ได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพ และถือว่าเป็นสิ่งที่ผูกพันที่จะต้องมีการปรับปรุง การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
  3. การตัดสินใจ (Decisiveness) มีการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบ และการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และทันเวลา แม้ว่าข้อมูลจะมีจำกัด หรือผลที่ได้รับ อาจไม่พึงพอใจเกิดขึ้นก็ตาม เป็นการวางแผนดำเนินการ และสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้นไวล่วงหน้า
  4. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) รู้จักใช้โอกาสในการพัฒนาการตลาดจาก ผลผลิตใหม่ และการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตัดสินใจที่เสี่ยง และริเริ่มการทำงาน ที่เสี่ยง เพื่อผลสำเร็จ ซึ่งมีคุณประโยชน์ หรือเกิดความก้าวหน้า
  5. การแก้ไขปัญหา (Problem solving) กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่าง ระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกัน และแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ปัญหา แก่บุคคลและองค์กร
  6. มีเทคนิคที่เชื่อถือได้ (Technical credibility) มีความเข้าใจ และรู้จักประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดกฎเกณฑ์และนโยบายที่สัมพันธ์กับที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนด มีความสามารถในการตัดสินใจที่สำคัญ การให้การฝึกอบรมการพัฒนาตามความต้องการ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยง ระหว่างสมรรถภาพทางการบริหาร และภารกิจที่ต้องการ
- จากปัจจัยในการมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ยังมีปัจจัยคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติ คือ
1. มีความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้วิธีการที่เหมาะสม กำหนดเงื่อนไข กฎเกณฑ์ และนโยบายที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญ มีความเข้าใจในการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถภาพทางการบริหาร และภารกิจที่ต้องการ สังเคราะห์สถานการณ์ การฝึกหัด และใช้วิธีการทางเทคนิคที่เหมาะสม
  2. มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ โดยการกำหนดแผน โครงการทางกลยุทธ์ ประเมินความเป็นไปได้ ด้านนโยบาย โปรแกรม รวมไปถึง เป้าหมายที่เป็นจริงในระยะสั้นและระยะยาว
  3. ฝึกการตัดสินใจที่ดี ในงานที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและการจัดการ การกำหนดกิจกรรมตามลำดับก่อนหลัง หรือสร้างความสมดุลตามความต้องการและความสนใจของลูกค้า

4. การคาดการณ์ล่วงหน้า การกำหนดชี้ การวินิจฉัย และการให้คำปรึกษาในศักยภาพ หรือหรือปัญหาที่แท้จริงที่สัมพันธ์กับโปรแกรม และความสำเร็จของเป้าหมายเลือกการกิจกรรม ที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้องและทันทีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแผนงาน

5. กำหนดมาตรฐานความรับผิดชอบของตนเองและคนอื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม มาตรฐานการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมการบริการลูกค้า และ หรือคุณภาพของ กิจกรรมและนโยบาย

6. สร้างโอกาสที่จะพัฒนางาน และการตลาดจากผลิตผลใหม่ ๆ และการให้บริการภายใน หรือภายนอกองค์กร เสี่ยงที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้รับผลประโยชน์หรือสร้างความก้าวหน้า

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การศึกษาวิจัยของ แมคเคนแลนด์ และวินเทอร์ (McClelland & Winter. 1987 : 243 - 246, 315 - 318) ในเรื่องความสัมพันธ์ของปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จของสถานศึกษา ส่วน สตีเฟนสัน (เล็คคิลปี รัตนมุสิก. 2538 : 29 ; อ้างอิงจาก Stephenson. 1997 : 3445 - 3446 ; Fox. 1969 : 1331) วิจัยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสุด จะมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำสุด ในด้านความสัมพันธ์ กับตัวแปรอื่น พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับตัวแปรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เซาว์ปัญญา ระดับความต้องการทางการศึกษา และความสามารถทางการศึกษา การศึกษาของ เกสรา สุขสว่าง (2540 : 174) พบว่า การเปรียบเทียบด้านจิตพิสัยของคณบดี และพฤติกรรม การบริหารคณะ จำแนกตามชีวสังคม คุณลักษณะของคณบดีด้านจิตพิสัยประกอบด้วย ทศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้านอายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรม การบริหารของคณบดีด้านการปฏิบัติ และพฤติกรรมการบริหารของคณบดีในทัศนะของอาจารย์กับ ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พบว่า คุณลักษณะด้านจิตพิสัยของคณบดี ได้แก่ ทศนคติ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์อย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ การศึกษาถึงอิทธิพลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 118) พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรม การบริหาร และส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลขององค์กร นอกจากนี้ปัจจัยแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยผ่านปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร ของผู้บริหาร ส่วน ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์ (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลศูนย์อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์การ การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศองค์การ ด้าน พัทธนา เอ่งบริบูรณ์พงศ์ (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่องาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า เจตคติต่องาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์และเจตคติต่องาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ งานผู้ป่วยในโรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ ศิริพร ประโยค (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ 5 ประการของบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ผลการวิจัยพบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก องค์ประกอบความหวั่นไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ องค์ประกอบการแสดงออกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติในเชิงบวก และองค์ประกอบมีสติมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการเผชิญงานยากมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก ความต้องการการแข่งขันมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงลบ และยังพบว่าตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน คือ องค์ประกอบความหวั่นไหว องค์ประกอบการแสดงออก องค์ประกอบการมีสติ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และความต้องการ การแข่งขัน สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 50.8

ผลจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ประสิทธิภาพขององค์การ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นแนวคิดการวิจัยว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และประสิทธิผลขององค์การ

## 2.7 บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศในองค์การ เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหาร และส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ (Hoy & Miskel. 1982 : 429 – 727 ; Fiedler. 1976 : 36 ; ภารดี อนันต์นาวิ. 2545 : 56 – 57) นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การยังเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบของความเป็นผู้นำ และขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่

มองเห็นได้ขององค์การ ซึ่งความรู้สึของผู้ปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม และทัศนคติของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้วย หากองค์การใดมีบรรยากาศที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมาก(Killian. 1968 : 202 – 203)

### ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ไว้หลายท่าน แต่ละความหมายมักมีส่วนที่คาบเกี่ยวคล้ายคลึงกันคือ หมายถึง กลุ่มองค์ประกอบคุณสมบัติของสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การทั้งโดยตรงและทางอ้อม ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั้น ซึ่งความรู้สึของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อองค์การจะอยู่ในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาสในการตัดสินใจ หรือแสดงความคิดเห็น โครงสร้างการให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน (Litwin & Stringer. 1968 : 1 ; Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1973 : 314 ) เช่นเดียวกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 185 - 186) ได้กล่าวถึงบรรยากาศของสถานศึกษาว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับกลุ่มของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นผลให้สถานศึกษาหนึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอีกแห่งหนึ่ง และลักษณะที่เกิดขึ้นนั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษานั้น และบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะของสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นบุคลิกของสถานศึกษา

จากคำนิยามดังกล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้หรือความรู้สึกหรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ในแง่ต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การ ได้แก่ เป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การ รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้การสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง

### ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

เหตุผลความสำคัญของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการ ดังนี้

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ การศึกษาของ นิวเวล (สมยศ นาวีการ. 2522 : 302 ; อ้างอิงจาก Newell. 1978 : 19) สนับสนุนเหตุผลข้อนี้ คือ บรรยากาศที่ทำให้สมาชิกในกลุ่ม มีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายน้อย คือ บรรยากาศแบบปิด ซึ่งบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะไม่คำนึงถึงความต้องการ

ของผู้ปฏิบัติงาน จะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง ผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความสนิทสนมกลมเกลียว มีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก

2. ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานภายในองค์การ ดังที่ ดูบริน (สมยศ นาวิการ. 2522 : 302 ; อ้างอิงจาก Dubrin. 1973 : 334 - 340) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยประเภทแบบของความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะถูกปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1979 : 317) ได้สรุปผลการศึกษานี้ของลิทวิน และสตริงเกอร์ ไว้ดังนี้

3.1 องค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจ คือ การตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

3.2 องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกขององค์การ จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ

3.3 ในองค์การที่มีบรรยากาศมุ่งผลสำเร็จของงาน คือ บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลผลิตสูง บรรยากาศขององค์การ แบบนี้จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านอกจากบรรยากาศขององค์การจะมีความสำคัญต่อการบริหาร ผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ ในองค์การเป็นอย่างมาก ยังมีผลต่อการจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

### องค์ประกอบของบรรยากาศ

โอเวน (Owens. 2001 : 139 - 141) ได้กล่าวว่าบรรยากาศโดยทั่วไป หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมทั้งหมดในสถานศึกษา และสิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนั้นโอเวนได้ยกคำอธิบายในเรื่องสิ่งแวดล้อมของ เรนาโต ทากิวิรี (Renato Tagiuri) ที่อธิบายว่าสิ่งแวดล้อมโดยรวมในองค์การ คือ บรรยากาศขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ

1. มิติด้านนิเวศวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบทางกายภาพและปัจจัยทางวัตถุในองค์การ เช่น ขนาด อายุ การออกแบบ สิ่งอำนวยความสะดวก และสภาพของอาคาร เกี่ยวข้องกับ

การใช้เทคโนโลยีของคนในองค์กร โต๊ะ เก้าอี้ กระดานดำ ลิฟท์ และทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปได้จนสำเร็จ

2. มิติด้านสภาพแวดล้อม เป็นมิติทางสังคมในองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคนในองค์กร เช่น เงินเดือน สถานะของผู้สอน สถานะเศรษฐกิจสังคมของผู้เรียน ระดับการศึกษาของผู้สอน ระดับความพึงพอใจในงาน และลักษณะอื่นๆของคนในองค์กร

3. มิติด้านระบบสังคม (องค์กร) เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและการบริหารขององค์กร ที่ทำการตัดสินใจและนำไปสู่การปฏิบัติทางด้านรูปแบบการสื่อสารระหว่างคน

4. มิติด้านวัฒนธรรม เกี่ยวข้องกับคุณค่า ระบบความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวทางความคิดที่เป็นลักษณะของคนในองค์กร

นอกจากนั้น เลวิน (Owen. 1995 : 89 ; citing Lewin. 1936) ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่าเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลจึงควรศึกษาให้ครอบคลุมทั้งเรื่องสิ่งแวดล้อมและบุคคล

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทำให้เกิดบรรยากาศในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

### แบบของบรรยากาศองค์กร

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft. 1966 : 133 -181) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศของสถานศึกษา แล้วสรุปว่าบรรยากาศองค์กรของสถานศึกษาประกอบไปด้วยพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา รวมกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแยกพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น 4 ด้าน คือ ด้านขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานที่ทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่มีความสามัคคี ทำงานแบบไม่ปรึกษาหารือประสานงานกัน ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดความสะดวก ไม่คล่องตัว เพราะเคร่งครัดต่อระเบียบ กฎเกณฑ์มากเกินไป ด้านขวัญ (Spirit) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีมาก มีความรักหมั่นแอม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากการตอบสนองความต้องการทางสังคม และได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง และมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่แสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนาน และมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน แต่อาจไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้ กับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาอีก 4 ด้าน คือ ด้านห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยยึดระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบายอย่างเคร่งครัด

มากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้บังคับบัญชา การติดต่อเป็นแบบส่วนรวม แทนที่จะเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีน้อยมากด้านมุ่งงาน (Production emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นส่วนใหญ่ มีการควบคุมตรวจสอบตราสั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งโดยเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยา หรือความคิดอื่นใด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ด้านเป็นแบบอย่าง (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่พยายามให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ปัญหา คอยกระตุ้น และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยใช้วิธีกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นยึดถือปฏิบัติ และด้านกรุณาปราณี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่าบริหารงานโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา มีมนุษยธรรม และคุณธรรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี รวมแล้วเป็นบรรยากาศ 8 ด้านด้วยกัน หลังจากนั้นจึงได้สรุปผลการศึกษาไว้ว่าบรรยากาศขององค์กรมี 6 แบบ คือ

1. แบบแจ่มใส (The open climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีขวัญกำลังใจ และมีความพึงพอใจในงาน รวมถึงพึงพอใจในบทบาทของผู้บริหารด้วย ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ช่วยทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงาน
2. แบบอิสระ (The autonomous climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้สมาชิกในกลุ่มมักมีความพึงพอใจในความสัมพันธ์ฉันมิตรมากกว่าพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์และให้อิสระกับผู้ร่วมงาน พร้อมกันนั้นในเรื่องงานผู้บริหารมักจะมีพฤติกรรมการนิเทศควบคุมงานน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเลือกงานได้อิสระตามความสามารถของตน
3. แบบควบคุม (The controlled climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักไม่ค่อยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตรกับเพื่อนร่วมงาน แต่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามผลงานที่สำเร็จผู้ร่วมงานก็มีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจด้วย
4. แบบสนิทสนม (The familiar climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานฉันมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าผลงานที่จะได้ผลของบรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงาน ขณะเดียวกันก็ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบตามสบาย การสั่งการและการประเมินผลงานมีน้อย จนบางครั้งผู้ร่วมงานจะต้องกระตุ้นผู้บริหารเสียเอง
5. แบบรวบอำนาจ (The paternal climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีพฤติกรรมแบบออกคำสั่ง ไม่สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีการควบคุมการปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด เกิดความอึดอัด ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ผู้ร่วมงานขาดความภูมิใจในผลสำเร็จขององค์กร และเกิดความเบื่อหน่ายต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. แบบซีมเซีย (The close climate) ลักษณะของบรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารมักมีลักษณะขาดความรู้ และไม่มีสมรรถภาพทางการบริหาร พยายามตั้งกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยขาดเหตุผล ไม่อำนวยความสะดวกในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บรรยากาศแบบนี้ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความภาคภูมิใจในผลงาน หากองค์กรใดเกิดบรรยากาศแบบนี้ผู้ร่วมงานจะไม่มีความต้องการ และควรรีบแก้ไขโดยเร็ว

บรรยากาศทั้ง 6 แบบ ฮาลปีนและครอฟท์เห็นว่าบรรยากาศแบบแจ่มใสเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด และบรรยากาศแบบซีมเซียเป็นแบบบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ควรแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาบรรยากาศองค์กรพบว่า มีความยากลำบากที่จะระบุแบบของบรรยากาศได้อย่างเด่นชัด

นอกจากนั้น ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 26 – 27) ได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องบรรยากาศของแคมเบลล์ และเบตี (Cambell & Beaty. 1971) และของ พริทชาร์ด และคาราสิค (Pritchard & Karasick. 1973) โดยสรุปว่ามีมิติของบรรยากาศในองค์การประกอบไปด้วยมิติ ดังนี้

1. โครงสร้างงาน
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล – การลงโทษ
3. การรวมการตัดสินใจ
4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย
5. การเน้นการฝึกอบรมและพัฒนา
6. ความมั่นคง – ความเสี่ยง
7. ความเปิดเผย การป้องกันตัวเอง
8. สถานภาพและขวัญ
9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ
10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์การ

#### ผลของบรรยากาศองค์การ

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (2529 : 29) ได้กล่าวถึงผลของบรรยากาศองค์การว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ทำให้เกิดความแตกต่างในพฤติกรรมของบุคคล 2 กรณี คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ภรณ์ กล่าวถึงผลการศึกษาวิจัยบรรยากาศของ เฟรดเดอริกสัน (Frederickson. 1996) ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ จากการศึกษาได้สรุปว่า บรรยากาศในองค์การที่มีการปรึกษาหารือกัน มีการเปิดเผย และเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลต่อความสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานเป็นผลที่เกิดขึ้นจากบางส่วนในการแสดงออกถึงความเอาใจใส่และห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร โดยทำให้เห็นว่าตนเองก็เป็นส่วนสำคัญขององค์การเช่นกัน ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

2. การปฏิบัติงาน (Job performance) ภรณ์ ได้กล่าวถึงผลการวิจัยของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ (Litwin & Stringer) ว่า บรรยากาศขององค์การที่มีลักษณะเผด็จการโดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาถูกควบคุมโดยกฎ ระเบียบ วิธีการที่วางไว้ ทำให้เกิดผลในทางลบเกิดขึ้น กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้บริหารเช่นนั้นทำให้ผลงาน ความพึงพอใจในงาน และความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำลง นอกจากนั้นทำให้ทัศนคติในการทำงานออกไปในทางลบ ตรงกันข้ามหากบรรยากาศในองค์การเป็นไปด้วยความสัมพันธ์อันมิตร มีความร่วมมือร่วมใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน จะทำให้กิจกรรมที่ทำนั้นบรรลุสู่เป้าหมายได้

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ เป็นการศึกษาถึงบรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อการทำงาน หรือส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ มีทั้งในรูปแบบกว้าง และแบบเจาะลึกเฉพาะองค์การ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีงานวิจัยของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft. 1963 : 133 - 135) ที่ได้สร้างเครื่องมือที่เรียกว่า OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaires) และนำเอาแบบสอบถามนี้ไปใช้กับสถานศึกษาในรัฐมินิโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 71 แห่ง ผลจากการศึกษาในครั้งนั้น ฮาลปินสามารถจัดบรรยากาศของสถานศึกษาได้เป็น 6 แบบ คือ 1) แบบแจ่มใส (The open climate) 2) แบบอิสระ (The autonomous climate) 3) แบบควบคุม (The controlled climate) 4) แบบสนิทสนม (The familiar climate) 5) แบบรวบอำนาจ (The paternal climate) และ 6) แบบซึ่มเซา (The close climate) หลังจากนั้นก็มีนักวิจัยได้นำเอาแบบสอบถาม OCDQ นี้ ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยอีกหลายท่าน เช่น รีทส์ (Reitz. 1973 : 2989 - A) ทำการศึกษาวิจัยบรรยากาศของสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของรัฐโอไฮโอ พบว่า สถานศึกษา 9 แห่งมีบรรยากาศแบบแจ่มใส 40 แห่งมีบรรยากาศแบบซึ่มเซา และระยะเวลาที่ประจำอยู่ในสถานศึกษานั้นส่งผลต่อบรรยากาศของสถานศึกษา สอดคล้องกับ อเดรินมุ (Aderunmu. 1987 : 4609 - A) ศึกษาการรับรู้ของผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับบรรยากาศของสถานศึกษา พบว่า ขวัญและกำลังใจของผู้สอนมีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถในการควบคุมผู้สอน และการสร้างขวัญและกำลังใจของผู้บริหารที่ให้แก่ผู้สอน พบว่า ในสถานศึกษามีบรรยากาศองค์การเป็นแบบซึ่มเซา ขวัญและกำลังใจของผู้สอนอยู่ในระดับต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนด้วยกันมีลักษณะต่างคนต่างอยู่ นอกจากนั้นบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบซึ่มเซายังสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ตกต่ำของผู้เรียนด้วย ส่วนการศึกษาของ ควินน์ และรอห์เบิร์ก (Quinn & Rohrbaugh. 1983 : 363 - 377) เกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การตามแนวทางค่านิยมที่มีการแข่งขัน จากการศึกษาพบว่า มาตรการประเมินบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ แบ่งได้ 2 เกณฑ์ มีข้อคำถาม 9 ข้อ ได้แก่ บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ โดยการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้มากขึ้นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีคำถาม 7 ข้อ และ บรรยากาศองค์การที่

ส่งเสริมให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเพิ่มผลผลิตภาพโดยการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ และมีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีคำถาม 2 ข้อ นอกจากนั้น พรีเบิล (Pribble. 1986 : 1144 – A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของบรรยากาศในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยศึกษาที่วิทยาลัยโพลีเทคนิค โดยศึกษาจากคณาจารย์ร้อยละ 88 ของคณาจารย์วิทยาลัยโพลีเทคนิคทั้งหมด ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การของสถาบันจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแบบผู้นำของผู้บริหาร ส่วน โอ คอนเนอร์ (O'Conner. 1987 : 2834 – A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงการประสิทธิภาพการเวียนงาน และบรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษา จำนวน 86 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับกลุ่มผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ภายในกลุ่มผู้บริหารลักษณะของแต่ละบุคคล ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และผลงานไม่มีผลทำให้บรรยากาศองค์การในกองบริการนักศึกษาแตกต่างกัน และบารามิ (Barahimi. 1986 : 1973 – A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของผู้สอนในสถานศึกษาของประเทศอิหร่าน พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษาโดยทั่วไปเป็นแบบอิสระ เป็นทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้สอนมากกว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาแบบอื่นๆ บรรยากาศองค์การแบบอิสระสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้สอนในระดับสูงสุด

นอกจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศที่นักวิจัยชาวต่างประเทศได้ทำไว้แล้วยังมีนักวิจัยชาวไทยหลายท่านได้ทำวิจัยไว้เช่นกัน ดังเช่น พัทธราภรณ์ จันทรฉาย (2537 : 176) ได้ศึกษาบรรยากาศในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยแบ่งบรรยากาศออกเป็น 9 มิติ คือ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยงของงาน ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานงาน ความขัดแย้ง และความภักดีต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ในคณะต่อบรรยากาศในองค์การในแต่ละมิติและรวมแต่ละมิติ เห็นว่าบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นมิติการให้รางวัล การประเมินบรรยากาศองค์การตามความคิดเห็นของอาจารย์ต่อบรรยากาศในองค์การในคณะกับเกณฑ์บรรยากาศองค์การที่กำหนดขึ้นเป็นรายมิติ และรวม 9 มิติ เห็นว่า บรรยากาศทุกคณะโดยรวมไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ยกเว้นคณะศึกษาศาสตร์สูงกว่าเกณฑ์ ส่วนคณะศิลปกรรมต่ำกว่าเกณฑ์ บรรยากาศองค์การรายมิติแต่ละคณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำนองเดียวกับ เมธา วิทยาคม (2540 : 112 - 120) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12 โดยได้แบ่งบรรยากาศของสำนักงานฯ ออกเป็น 6 แบบ ตามที่ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft. 1963 : 133 - 152) ได้ศึกษาไว้ คือบรรยากาศแบบอิสระ (The autonomous climate) แบบแจ่มใส (The open climate) แบบควบคุม (The controlled climate) แบบสนิทสนม (The familiar climate) แบบรวบอำนาจ (The paternal climate) และแบบซึ่มเซา (The closed climate) โดยศึกษาจากพฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่ในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 12 ซึ่งในเขตนี้ไม่มีสำนักงานอยู่

ทั้งหมด 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดสระแก้ว จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด จากการศึกษาพบว่า จังหวัดนครนายก จังหวัดชลบุรี และจังหวัดตราด มีบรรยากาศการทำงานแบบควบคุม จังหวัดปราจีนบุรีมีบรรยากาศแบบแจ่มใส จังหวัดสระแก้ว จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดระยองมีบรรยากาศแบบสนิทสนม และจังหวัดจันทบุรีมีบรรยากาศแบบซึมเศร้า ในภาพรวมแล้วบรรยากาศของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12 เป็นแบบสนิทสนม นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอกับบรรยากาศองค์การของศึกษาธิการอำเภอกับบรรยากาศขององค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12 เป็นดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านการมีความคิดริเริ่ม การประสานงาน การโน้มน้าวจิตใจ และการรู้จักปรับปรุงแก้ไขกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระ และแบบควบคุม มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การแบบซึมเศร้า

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านการยอมรับนับถือ การเข้าสังคม และการช่วยเหลือกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม และสนิทสนมมีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การแบบซึมเศร้า

นอกจากนั้น พรพรรณ คงประสิทธิ์ (2542 : 67) ได้ศึกษาบรรยากาศการทำงานตามทัศนะของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยแบ่งบรรยากาศเป็นสี่ด้าน คือ ด้านความพร้อมทางปัจจัย ด้านสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล พบว่า บรรยากาศการทำงานของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี ส่วน อาร สักขสมิท (2546 : 65) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็นห้าด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านลักษณะงาน ด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านสัมพันธภาพหน่วยงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จากการศึกษาพบว่า พนักงานสายวิชาชีพอื่นมีทัศนต่อบรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าพนักงานสายวิชาชีพอื่น มีทัศนต่อบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านลักษณะงานและด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานอยู่ในระดับดี ส่วนด้านการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ อักษร เมธสุทธิ (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาลัย สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัย สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง บรรยากาศในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยกับการปฏิบัติงานวิชาการของ หัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาลัย สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา

กลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมี ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ทำนองเดียวกับ ชญาณูช ลักษณะวิจารณ์ (2547 : ออนไลน์) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การ พบว่า ทัศนคติต่อผู้นำแบบเผด็จการ และแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่าทัศนคติต่อผู้นำแบบปรึกษาหารือ และแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ พบว่า พนักงานหญิงรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานชาย พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี รับรู้ บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่าหรือสูงกว่าปริญญาตรี รับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่าพนักงานที่มีการศึกษาดต่ำกว่า ปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี รับรู้บรรยากาศองค์การ ดีกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วน กาญจน์ เรืองมนตรี (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การของแต่ละวิทยาเขต ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์และ ข้าราชการ ในมิติอุปสรรคโดยส่วนรวม มีแนวโน้มอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ทั้งในมิติขาดความ สามัคคี มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี โดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์เป็นบางครั้ง แบบบรรยากาศองค์การของแต่ละวิทยาเขต มีบรรยากาศแบบ เปิด 1 วิทยาเขต บรรยากาศแบบรวมอำนาจ 1 วิทยาเขต และบรรยากาศแบบปิด 5 วิทยาเขต องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การแต่ละวิทยาเขต จำแนกตามความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยของ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในมิติทั้ง 8 มิติ โดยส่วนรวมมีแนวโน้มอยู่ในเกณฑ์เป็นบางครั้ง ในกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์และกลุ่มข้าราชการแต่ละวิทยาเขต กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ และข้าราชการ ใน 6 วิทยาเขต มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ แบบบรรยากาศองค์การของวิทยาเขตที่ตนสังกัดแตกต่างกัน ส่วนอีก 1 วิทยาเขตนั้น ทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาบรรยากาศองค์การของ สมถวิล แก้วปลั่ง (2547 : ออนไลน์) เรื่อง บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมี ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า มิติความรับผิดชอบ มิติความเสี่ยงของงานและมิติ ความภักดีต่อองค์การ อยู่ในระดับดี ส่วนมิติโครงสร้างองค์การ มิติการให้รางวัล มิติความอบอุ่น มิติ การสนับสนุน มิติมาตรฐานงาน และมิติความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรมีความคิดเห็น ต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยรวมและเป็นรายมิติ บุคลากรเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีประสบการณ์การ ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป 10 - 20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การใน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับ

1 - 3 ระดับ 4 - 6 และระดับ 7 ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า และปริญญาโท หรือสูงกว่า มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมและในแต่ละมิติ ไม่แตกต่างกัน บุคลากรสังกัด กองกลาง กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองอาคารสถานที่ กองกิจการนักศึกษา กองแผนงาน กองงานวิทยาเขต และกองบริการการศึกษา มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทำนองเดียวกับ เจริญ จันทำจีน (2547 : ออนไลน์) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษา ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะมิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน มิติความเสียสละ มิติรางวัล/ผลตอบแทน และกลุ่มผู้บริหาร มีความเห็นว่าบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดี โดยเฉพาะมิติความเสียสละ มิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน มิติสนับสนุนการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้สอนมีความเห็นว่าบรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับดีโดยเฉพาะมิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน มิติความเสียสละ มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน กลุ่มผู้สนับสนุนการสอนมีความเห็นว่าบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับดีโดยเฉพาะมิติความเสียสละ มิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน และมิติรางวัล / ผลตอบแทน บุคลากรที่มีตำแหน่ง เพศ และวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่บุคลากรที่มีประสบการณ์ การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 -10 ปี กับมากกว่า 15 ปี ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์การทั้งภาพรวมและรายมิติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน มิติการสนับสนุน มิติความเสียสละอยู่ในระดับปานกลาง ด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การมิติการสนับสนุนมิติความจงรักภักดีต่อสถาบัน และมิติความอบอุ่นอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน การศึกษาของ กิ่งกาญจน์ อุดุลย์ผดุงศักดิ์ (2547 : ออนไลน์) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายของอาจารย์กับบรรยากาศองค์การของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มีความท้าทายในองค์ประกอบความอ่อนล้าทางอารมณ์ การสูญเสียความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และความไม่สมหวังในความสำเร็จ ของตนในระดับปานกลาง ปานกลาง สูง ตามลำดับ บรรยากาศองค์การเป็นแบบควบคุม 4 แห่ง แบบเปิด 3 แห่ง แบบปิด 2 แห่ง แบบอิสระ แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ อย่างละ 1 แห่ง ในสถาบันที่มีบรรยากาศปิด อาจารย์ มีความท้าทายในระดับสูงทั้ง 3 องค์ประกอบ ในบรรยากาศแบบอิสระซึ่งมีเพียงแห่งเดียวที่อาจารย์มีความท้าทายทั้ง 3 องค์ประกอบในระดับต่ำ สูง สำหรับสถาบันที่มีบรรยากาศแบบเปิด แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ อาจารย์มีความท้าทายทั้ง 3 องค์ประกอบ ในระดับปานกลาง ปานกลาง สูง ไม่แตกต่างกัน

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว กุหลาบ รัตนสังฆธรรม (2536 : 151) ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ได้ผลสรุปการวิจัยว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยส่งผ่านปัจจัยพฤติกรรมบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สอดคล้องกับการศึกษาของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 113) ที่พบว่าบรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

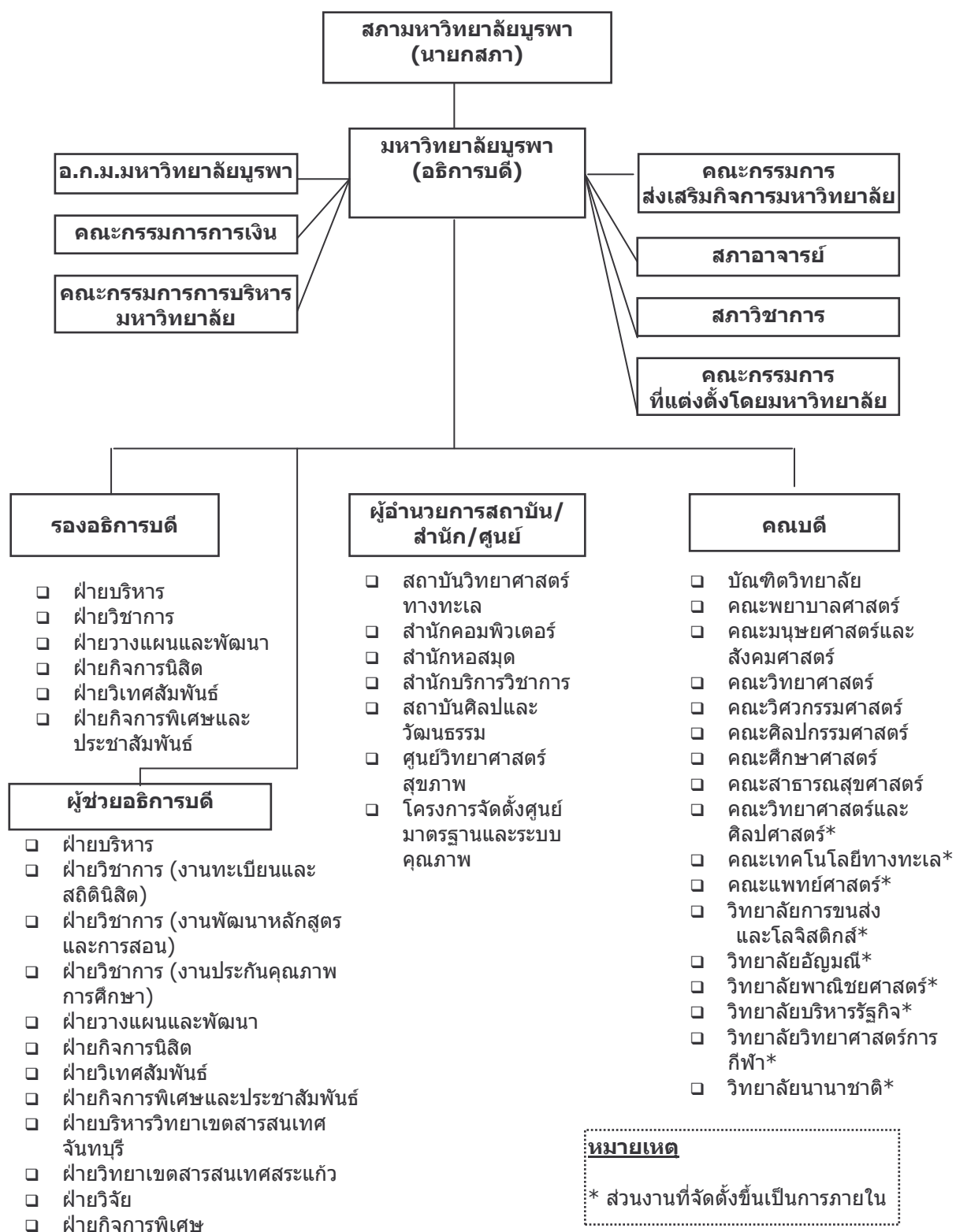
ผลจากการสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บรรยากาศขององค์การส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา

### 3. การดำเนินงานและการบริหารของมหาวิทยาลัยบูรพา

#### การจัดองค์กรการบริหารมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยบูรพา ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 ชื่อว่าวิทยาลัยวิชาการศึกษา บางแสน ได้รับการเปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน ในวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 และเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2533 (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2547? : 8) ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2541 ได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยบูรพาเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546? : 17 - 19) มีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 1 คน มีรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่อธิการบดีมอบหมาย อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี และจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งเกิน 2 วาระติดต่อกันไม่ได้ รองอธิการบดีมีจำนวนไม่เกินเจ็ดคนให้สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งโดยคำแนะนำของอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีให้อธิการบดีเป็นผู้แต่งตั้ง เมื่ออธิการบดีพ้นจากตำแหน่งให้อธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดีพ้นจากตำแหน่งด้วย (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546? : 19 - 21) ในระดับคณะ สถาบัน สำนัก มีคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนักเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในการบริหารงานของคณะ สถาบัน สำนัก โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และสามารถรับตำแหน่งใหม่ได้แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ นอกจากนั้น คณะ สถาบัน สำนักยังมีคณะกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนัก เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับ คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน / สำนัก และกรรมการประจำคณะ สถาบัน สำนักที่อธิการบดีแต่งตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 21 - 24)

การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน ผู้บริหารประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี 6 คน รับผิดชอบงานในด้านต่าง ๆ คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และฝ่ายกิจการพิเศษ และประชาสัมพันธ์มีผู้ช่วยอธิการบดี 12 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการ 3 คน ฝ่ายวางแผนและพัฒนา ฝ่ายกิจการนิสิต ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายกิจการพิเศษและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี ฝ่ายวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว ฝ่ายวิจัย และฝ่ายกิจการพิเศษ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2547 : 22 – 23) การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา มีโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผังโครงสร้างการบริหารได้ตามภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา

ที่มา : มหาวิทยาลัยบูรพา. (2546). รายงานประจำปี 2546. หน้า 18.

### การแบ่งส่วนราชการ

การแบ่งส่วนราชการภายในตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 เป็นการแบ่งตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. สำนักงานอธิการบดี เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลาง
2. คณะ วิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยดำเนินงานด้านวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอน
3. บัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นหน่วยประสานงานในการดำเนินการให้การศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

4. สำนัก ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ
5. สถาบัน ทำหน้าที่เพื่อการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ

นอกจากนี้พระราชบัญญัตินี้ยังกล่าวถึงระบบแนวทางการแบ่งส่วนราชการภายในว่า ในสำนักงานอธิการบดีอาจแบ่งส่วนราชการเป็นกอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง คณะและวิทยาลัยอาจแบ่งส่วนราชการเป็นภาควิชาและสำนักงานเลขานุการ กองหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ และหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะอาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานเลขานุการกอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง

ในปี พ.ศ. 2546 มหาวิทยาลัยบูรพา มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา : 2546 : 43)

#### 1. แบ่งอย่างเป็นทางการ ดังนี้

1.1 คณะ และหน่วยงานเทียบเท่าคณะ คือ บัณฑิตวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ คณะเทคโนโลยีทางทะเล และคณะแพทยศาสตร์

1.2 หน่วยงานที่เป็นสถาบัน สำนัก คือ สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักหอสมุด และสำนักบริการวิชาการ

1.3 หน่วยงานภายในระดับกอง คือ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองกิจการนิสิต กองแผนงาน กองการเจ้าหน้าที่ กองคลังและทรัพย์สิน กองอาคารสถานที่ (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี) และกองบริการวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี (วิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี)

2. หน่วยงานที่ดำเนินการเป็นโครงการภายในมหาวิทยาลัย คือ สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ โครงการจัดตั้งศูนย์มาตรฐานและระบบคุณภาพ

คณะวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ คณะเทคโนโลยีทางทะเล คณะแพทยศาสตร์ วิทยาลัยการขนส่ง และโลจิสติกส์ วิทยาลัยอัญมณี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ วิทยาลัย วิทยาศาสตร์การกีฬา และวิทยาลัยนานาชาติ

### การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา

ภารกิจหลัก ที่ต้องดำเนินการ คือ ด้านการบริหาร ด้านการจัดการการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน และด้านการทำนุบำรุงศิลปและ วัฒนธรรม ให้มีประสิทธิภาพ ศักยภาพ และเกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน รวมถึงบทบาทใน การพัฒนาประเทศตามนโยบายของรัฐ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 10)

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นประจำภาคตะวันออก และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์แบบ มีบทบาทที่สำคัญในการจัดการศึกษา ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจนเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นความเป็นสากล การพัฒนาสังคม และการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่สอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยดำรงความเป็นผู้นำของภูมิภาค มหาวิทยาลัยมุ่ง เปลี่ยนรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสร้างความพร้อมในเชิงบริหาร และการจัดการทางวิชาการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและ ประเทศชาติ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 10) พันธกิจ ที่สำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ระดับสูงของภูมิภาคตะวันออก

### เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ต้องการบรรลุ ประกอบไปด้วย 1) มุ่งผลิตบัณฑิตโดย เน้นความต้องการกำลังคนด้านอุตสาหกรรม และบริการตลอดจนสาขาที่เกี่ยวข้อง 2) พัฒนา มหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณา การ 3) ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม ให้สังคมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) เพื่อให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge - Based Society) สามารถพึ่งพาตนเอง และมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีขึ้น และ 5) มุ่งให้สังคมตระหนักถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมของทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม เป้าหมายดังกล่าวมามีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (กองแผนงาน. 2547 : ออนไลน์) คือ

**เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิต** มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายมุ่งผลิตบัณฑิตโดยเน้นความ ต้องการกำลังคนด้านอุตสาหกรรมและบริการ ตลอดจนสาขาที่เกี่ยวข้อง มียุทธศาสตร์ คือ

#### 1. การพัฒนาหลักสูตร

1.1 จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ

1.2 จัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา

1.3 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์ (Multidisciplinary) โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

1.4 พิจารณาจัดหลักสูตรจากความต้องการกำลังคนของตลาด (Demand Driven, Market Driven)

## 2. การจัดการเรียนรู้

2.1 จัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้

2.3 มีการจัดการสอนทางไกล (Distance Learning)

2.4 เน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา

## 3. การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

3.1 พัฒนาระบบห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการศึกษาค้นคว้า

3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม

3.3 ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม

**เป้าหมายด้านการวิจัย** พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ มียุทธศาสตร์ คือ

## 1. การวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการบูรณาการ

1.1 เชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ

1.2 จัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการ

จดสิทธิบัตร

1.3 กำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย

## 2. การสร้างระบบการจูงใจในการทำวิจัย

2.1 สร้างนักวิจัย ทุกสาขา ทุกระดับ โดยแสวงหาแหล่งทุน และจัดสรรทุนวิจัย

2.2 สร้างบรรยากาศในการวิจัย

2.3 ปรับหลักเกณฑ์ด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว

2.4 กำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่อง สำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ

2.5 จัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย

2.6 กำหนดสัดส่วนภาระงานสอน และการวิจัย

2.7 สนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง

2.8 เพิ่มทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

**เป้าหมายด้านการบริการวิชาการแก่สังคม** ให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม ให้สังคมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge - Based Society) สามารถพึ่งพาตนเอง และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มียุทธศาสตร์ คือ

1. สนับสนุนและส่งเสริมการบริการวิชาการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม ทั้งในรูปแบบประโยชน์สาธารณะ และรูปแบบการเสริมสร้างรายได้

1.1 แสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือ ในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ

1.2 ให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ

1.3 พัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ

1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศเพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

2. สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge - Based Society)

2.1 พัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต (Living Library) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค

2.3 จัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

**เป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ มียุทธศาสตร์ คือ

1. สนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่ อนุรักษ์ และฟื้นฟู รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชนให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมของชาติ

1.1 สร้างเครือข่ายในกิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

1.2 สร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม

2. สนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาประเทศ

2.1 สนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2 สนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรม และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน

3. สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติประเทศ คือ สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติประเทศ

### ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

จากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพามากกว่าห้าสิบปี ได้ผลิตบัณฑิต และสร้างผลงานร่วมพัฒนาประเทศชาติมากมายตามบทบาท ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หากย้อนหลังไป 2 ปี นับแต่ปี 2545 – 2546 เพื่อดูผลงานของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ อาจประมวลได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ในปีงบประมาณ 2545 มีการจัดแบ่งโครงสร้างหน่วยงานออกเป็น 1 สำนักงานอธิการบดี 8 คณะ 1 สถาบัน 2 สำนัก 1 ศูนย์ นอกจากนั้นยังมีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายในอีก 10 หน่วยงาน 2 วิทยาเขต และ 3 สถาบันสมทบ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 1) ในปีงบประมาณ 2546 มีหน่วยงานเพิ่มขึ้นเพียง 2 หน่วยงาน คือ สถาบันสมทบ จาก 10 หน่วยงาน เป็น 12 หน่วยงาน (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 5) ส่วนด้านการจัดการศึกษา ในปีการศึกษา 2545 เปิดหลักสูตรทั้งหมด 33 หลักสูตร 122 สาขาวิชา แบ่งเป็นปริญญาตรี 20 หลักสูตร 122 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 หลักสูตร 2 สาขาวิชา ปริญญาโท 10 หลักสูตร 38 สาขาวิชา และปริญญาเอก 2 หลักสูตร 8 สาขาวิชา (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 1) ในปีการศึกษา 2546 เพิ่มขึ้นเพียง 1 สาขาวิชา (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 5) ในด้านจำนวนนิสิตนั้นพบว่าในปีการศึกษา 2545 มีนิสิตทุกระดับทั้งหมด 14,288 คน แยกเป็นระดับปริญญาตรี 10,097 คน ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต 8 คน ระดับปริญญาโท 4,127 คน และระดับปริญญาเอก 56 คน รับนิสิตเข้าใหม่ 4,475 คน ผู้สำเร็จการศึกษา 3,066 คน (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 1) ในปีการศึกษา 2546 มีนิสิตทั้งหมดเพิ่มขึ้น 1,057 คน แยกเป็นระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น 442 คน ระดับปริญญาโท 509 คน และระดับปริญญาเอก 106 คน ส่วนการรับนิสิตเข้าใหม่เพิ่มขึ้น 1,087 คน และผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้น 6 คน (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 6)

2. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ในปีการศึกษา 2545 มหาวิทยาลัยได้ส่งบุคลากรไปศึกษาต่างประเทศ 48 คน ในประเทศ 70 คน ฝึกอบรมศึกษาดูงานต่างประเทศ 178 คนในประเทศ 1,917 คน ผลิตตำรา 32 เรื่อง ผลิตสื่อและพัฒนาสื่อ 66 เรื่อง (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 2) ในปีการศึกษา 2546 ศึกษาต่างประเทศเพิ่มขึ้น 77 คน ในประเทศลดลง 1 คน ฝึกอบรมศึกษาดูงานต่างประเทศ 78 คนในประเทศ 1,917 คน ผลิตตำราลดลง 8 เรื่อง ผลิตสื่อและพัฒนาสื่อลดลง 18 เรื่อง (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 6)

3. ด้านการวิจัย ในปี พ.ศ. 2545 มหาวิทยาลัยดำเนินการโครงการวิจัย 87 โครงการ โดยใช้ทั้งงบประมาณแผ่นดิน งบเงินรายได้ และแหล่งบิวิจัยอื่น ๆ รวมแล้วเป็นเงิน 13,759,335 บาท

(มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 2) ส่วนปี พ.ศ. 2546 มีโครงการวิจัยเพิ่มขึ้น 6 โครงการ และมีงบดำเนินการวิจัยเพิ่มขึ้น 15,123,110 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 6)

4. การบริการวิชาการแก่สังคม ในปีงบประมาณ 2545 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการในกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่สังคม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยการจัดอบรม 197 ครั้ง จัดประชุม 47 ครั้ง จัดสัมมนา 25 ครั้ง จัดนิทรรศการ 44 ครั้ง บุคลากรเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษพิเศษ 195 ครั้ง จัดทำโครงการบริการวิชาการ 46 โครงการ ใช้งบประมาณ 2,832,400 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 2) ในปีงบประมาณ 2546 การจัดอบรมลดลง 82 ครั้ง จัดประชุมลดลง 8 ครั้ง จัดสัมมนาเพิ่มขึ้น 9 ครั้ง จัดนิทรรศการลดลง 12 ครั้ง บุคลากรเป็นวิทยากรบรรยายพิเศษพิเศษเพิ่มขึ้น 38 ครั้ง จัดทำโครงการบริการวิชาการลดลง 18 โครงการ ใช้งบประมาณเพิ่มขึ้น 1,608,000 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 6)

5. ด้านกิจการนิสิต ในปีงบประมาณ 2545 มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนา นิสิตทางด้านวิชาการ การเสริมสร้างประสบการณ์ และการอยู่ร่วมกันในสังคม 183 ครั้ง จัดหาทุนการศึกษา 1,532 ทุน เป็นเงิน 14,352,240 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 3) ในปีงบประมาณ 2546 จัดกิจกรรมเพิ่มขึ้น 107 ครั้ง จัดหาทุนการศึกษาเพิ่มขึ้น 491 ทุน เงินลดลง 661,540 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 7)

6. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในปีงบประมาณ 2545 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวม 17 โครงการ ใช้งบประมาณ 1,159,250 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 3) ส่วนปีงบประมาณ 2546 จัดทำโครงการเพิ่มขึ้น 3 โครงการ งบประมาณเพิ่มขึ้น 12,150 บาท (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546 : 7)

7. ด้านการวิเทศสัมพันธ์ ในปีงบประมาณ 2545 มหาวิทยาลัยบูรพาดำเนินงานความร่วมมือทางวิชาการในฐานะที่เป็นสถาบันผู้ให้ และผู้รับความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรทั้งในและต่างประเทศ และดำเนินการพัฒนาเครือข่ายการศึกษานานาชาติ โดยการลงนามตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาระหว่างประเทศ จำนวน 7 สถาบัน (ปีงบประมาณ 2545 จำนวน 8 สถาบัน) ดำเนินกิจกรรมทางวิชาการแลกเปลี่ยนอาจารย์และนิสิตกับสถาบันการศึกษาระหว่างประเทศ 13 ประเทศ 77 คน (ปีงบประมาณ 2546 จำนวน 8 ประเทศ 25 คน) และโครงการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัย 12 คน (ปีงบประมาณ 2546 จำนวน 7 คน) (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2545 : 7 ; 2546 : 7)

การดำเนินการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งที่เป็นภารกิจหลัก และภารกิจเฉพาะหน้าเร่งด่วน ในภาพรวมมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ก้าวหน้าพอสมควร แต่ในหลายภารกิจยังมีปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งแนวโน้มของการดำเนินการมหาวิทยาลัยบูรพาพยายามสร้างกลยุทธ์และวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ภาวะคุกคาม และโอกาส เพื่อหาทางในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถดำเนินงานมหาวิทยาลัยไปได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยดำเนินการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (correlational research) ด้วยความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และศึกษาอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ในโมเดลที่สร้างขึ้น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 989 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 611 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 378 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 633 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 386 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 247 คน จำนวนกลุ่มตัวอย่างนี้ ได้มาโดยหลักเกณฑ์การกำหนดจำนวนตัวอย่างให้สอดคล้องตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) โดยต้องมีความเหมาะสมระหว่างตัวแปรแต่ละตัวกับจำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกำหนดให้มีหลักเกณฑ์ 1 ตัวแปรต่อ 20 คน (Hair & Other. 1998) ในการวิจัยครั้งนี้มี ตัวแปรที่ต้องศึกษาวิจัยจำนวน 31 ตัวแปร ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างโดยรวมจึงต้องมีอย่างน้อย 620 คน หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เพื่อหาจำนวนบุคลากรในแต่ละคณะ/หน่วยงาน โดยวิธีการใช้บุคลากรในคณะ / หน่วยงานเป็นเกณฑ์กำหนดสัดส่วน แต่เพื่อความเหมาะสม หากหน่วยงานใดมีบุคลากรไม่เกิน 10 คน ผู้วิจัยนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงได้กลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 633 คน ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานใน  
คณะและหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548

| หน่วยงาน                      | สายวิชาการ |          | สายสนับสนุนวิชาการ |          | รวม |
|-------------------------------|------------|----------|--------------------|----------|-----|
|                               | ประชากร    | ตัวอย่าง | ประชากร            | ตัวอย่าง |     |
| สำนักงานอธิการบดี             | -          | -        | 87                 | 54       | 54  |
| หน่วยตรวจสอบภายใน             | -          | -        | 3                  | 3        | 3   |
| บัณฑิตวิทยาลัย                | -          | -        | 4                  | 4        | 4   |
| คณะพยาบาลศาสตร์               | 77         | 48       | 9                  | 9        | 57  |
| คณะแพทยศาสตร์                 | -          | -        | 1                  | 1        | 1   |
| คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  | 113        | 71       | 11                 | 7        | 78  |
| คณะวิทยาศาสตร์                | 185        | 117      | 21                 | 13       | 130 |
| คณะวิศวกรรมศาสตร์             | 52         | 33       | 16                 | 10       | 43  |
| คณะศิลปกรรมศาสตร์             | 22         | 14       | 3                  | 3        | 17  |
| คณะศึกษาศาสตร์                | 128        | 80       | 14                 | 9        | 89  |
| คณะสาธารณสุขศาสตร์            | 29         | 18       | 6                  | 6        | 24  |
| วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์ | 4          | 4        | 1                  | 1        | 5   |
| วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การกีฬา    | 1          | 1        | -                  | 0        | 1   |
| สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล      | -          | -        | 54                 | 34       | 34  |
| สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม        | -          | -        | 5                  | 5        | 5   |
| สำนักคอมพิวเตอร์              | -          | -        | 18                 | 11       | 11  |
| สำนักบริการวิชาการ            | -          | -        | 12                 | 7        | 7   |
| สำนักหอสมุด                   | -          | -        | 27                 | 17       | 17  |
| ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ        | -          | -        | 86                 | 54       | 54  |
| รวมทั้งสิ้น                   | 611        | 386      | 378                | 247      | 633 |

หมายเหตุ \* บุคลากรแต่ละสายของคณะ / หน่วยงานที่มีจำนวนไม่เกิน 10 คนนำมาเป็น  
กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 9 ตอน ประกอบด้วย

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ สถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา หน่วยงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 6 ข้อ

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในคณะ หรือ หน่วยงานที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ของมหาวิทยาลัยบูรพา ด้านประสิทธิภาพการบริหาร ความสามารถทางการบริหาร สติปัญญาความเฉลียวฉลาด และบุคลิกภาพของผู้บริหาร แบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบวัดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารของ เกียรติกำจร กุศล (2543) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 16 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ  
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ  
อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ  
อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ  
อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การเสริมพลัง การตัดสินใจ ความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพการยอมรับ ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์ ความหลากหลายของบุคลากร แบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบวัดวัฒนธรรมองค์การของ แพตเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 - 109 ; citing Patterson. 1986 : 50 - 51) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 30 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในมหาวิทยาลัยบูรพา แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 14 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
บูรพาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
บูรพาอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
บูรพาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
บูรพาอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย  
บูรพาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 5** แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของ  
ผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
บูรพา 4 ด้าน คือ แบบบอกกล่าวสั่งการ แบบชี้แนวทางขยความคิด แบบให้การมีส่วนร่วม และ  
แบบมอบหมายอำนาจ แบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมกรรมการบริหารของ เกียรติกำจร  
กุศล (2543) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 13 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 = เห็นด้วย

3 = ไม่แน่ใจ

2 = ไม่เห็นด้วย

1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารในแบบนั้นๆ  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารในแบบนั้นๆ  
อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารในแบบนั้นๆ  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารในแบบนั้นๆ  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารในแบบนั้นๆ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 6** แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของ  
บุคลากร

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่  
อยู่ในมหาวิทยาลัย แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัย  
ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 11 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 7** แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
บูรพา แบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ เกสรา สุขสว่าง (2540) และ  
ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับมีจำนวนทั้งหมด  
12 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 8** แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามนี้พัฒนามาจากแบบวัดบรรยากาศของ ควินน์ และ รอห์เบิกท์ (Quinn & Rohrbaugh.

1983 : 363 – 377) ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 9 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา  
มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 9** แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบรรจุเป้าหมายขององค์การ เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรจุเป้าหมายขององค์การในภารกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม แบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งหมด 30 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน คือ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย มีดังนี้

- 4.51 – 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 – 4.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก
- 2.51 – 3.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 – 2.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับน้อย
- 1.00 – 1.50 หมายถึง บุคลากรเห็นว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามวัดตัวแปรจำนวน 31 ตัวแปร รวม 9 ตอน และมีวิธีการหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำ

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) ตรวจสอบความถูกต้อง ด้านโครงสร้างเนื้อหา และภาษาที่ใช้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

#### 2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้

นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Tryout) กับ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) เป็นรายข้อโดยใช้

t - Dependent คัดเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 ขึ้นไป เป็นแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากนั้นจึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202 - 204) (ภาคผนวก ง)

จากการทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 50 คน พบว่า เครื่องมือวัดแต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 16 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 3.01 ถึง 10.25 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .96

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 30 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 3.69 ถึง 12.74 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .98

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 14 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 2.63 ถึง 7.36 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .91

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 13 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 3.73 ถึง 11.50 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .95

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 11 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 3.93 ถึง 8.06 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .90

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 12 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 7.13 ถึง 11.33 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .96

ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 5.28 ถึง 9.90 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .91

ตอนที่ 9 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีข้อคำถาม จำนวน 41 ข้อ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 มี 30 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 3.47 ถึง 9.13 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ .97

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมืออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลกับคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพา
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือส่งหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพานำเรียนผู้บริหารของคณะ หน่วยงาน เพื่ออนุญาตเก็บข้อมูล
3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนจากหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพาด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืน

## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

### การจัดกระทำข้อมูล

1. แบบสอบถามส่งไปจำนวน 633 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.58
2. นำแบบสอบถามทุกฉบับที่มีคำตอบสมบูรณ์มาให้คะแนนตามค่าน้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้
3. นำข้อมูลที่ได้ให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรทั่วไป ประกอบด้วย เพศ สถานภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา หน่วยงาน ใช้ ค่าร้อยละ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. การวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ใช้โปรแกรม PRELIS 2.52 จัดเตรียมเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม โดยใช้สถิติ โคแวนเรียนซ์ (Covariance) หลังจากนั้นจึงใช้โปรแกรม LISREL 8.52 ทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าร้อยละ

1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

### 2. สถิติในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1 t- Dependent เพื่อวิเคราะห์การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของเครื่องมือวัด

2.2 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

### 3. สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังนี้

3.1 สถิติเพื่อประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) ประกอบด้วย

3.1.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Squares Statistic =  $\chi^2$ ) เพื่อทดสอบว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมของประชากรมีความแตกต่างจากเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าหรือไม่ (Bollen, 1989 : 263) การทดสอบด้วยไค-สแควร์ มีสมมติฐานที่ต้องทดสอบคือ ความแปรปรวนร่วมในประชากรตามรูปแบบโมเดลกับความแปรปรวนร่วมจากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน ถ้าผลการทดสอบไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความเหมาะสม หรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ ความแปรปรวนร่วมในประชากรตามรูปแบบโมเดลกับความแปรปรวนร่วมจากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกัน แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในกรณีการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลมีข้อจำกัดหากจำนวนตัวอย่าง ( $n$ ) มีค่ามากจะทำให้ค่าไค-สแควร์ สูงมากจนอาจทำให้สรุปผลไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า  $\chi^2 / df$  ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2.00 (Bollen, 1989 ; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

3.1.2 ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index = GFI) เพื่อทดสอบว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง (GFI) มีค่ามากกว่า .90 แสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.1.3 ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) เป็นการปรับแก้ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้อง (GFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้

โดยคำนึงขนาดขององศาอิสระ ( $df$ ) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI มีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.1.4 ดัชนีบ่งชี้ความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index = CFI) ดูความสอดคล้องของโมเดลทางทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากมีค่า = 1.00 แสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.1.5 ค่ารากของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual = SRMR) เพื่อทดสอบค่าความคลาดเคลื่อนของโมเดล ถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.80 แสดงว่าโมเดลทางทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

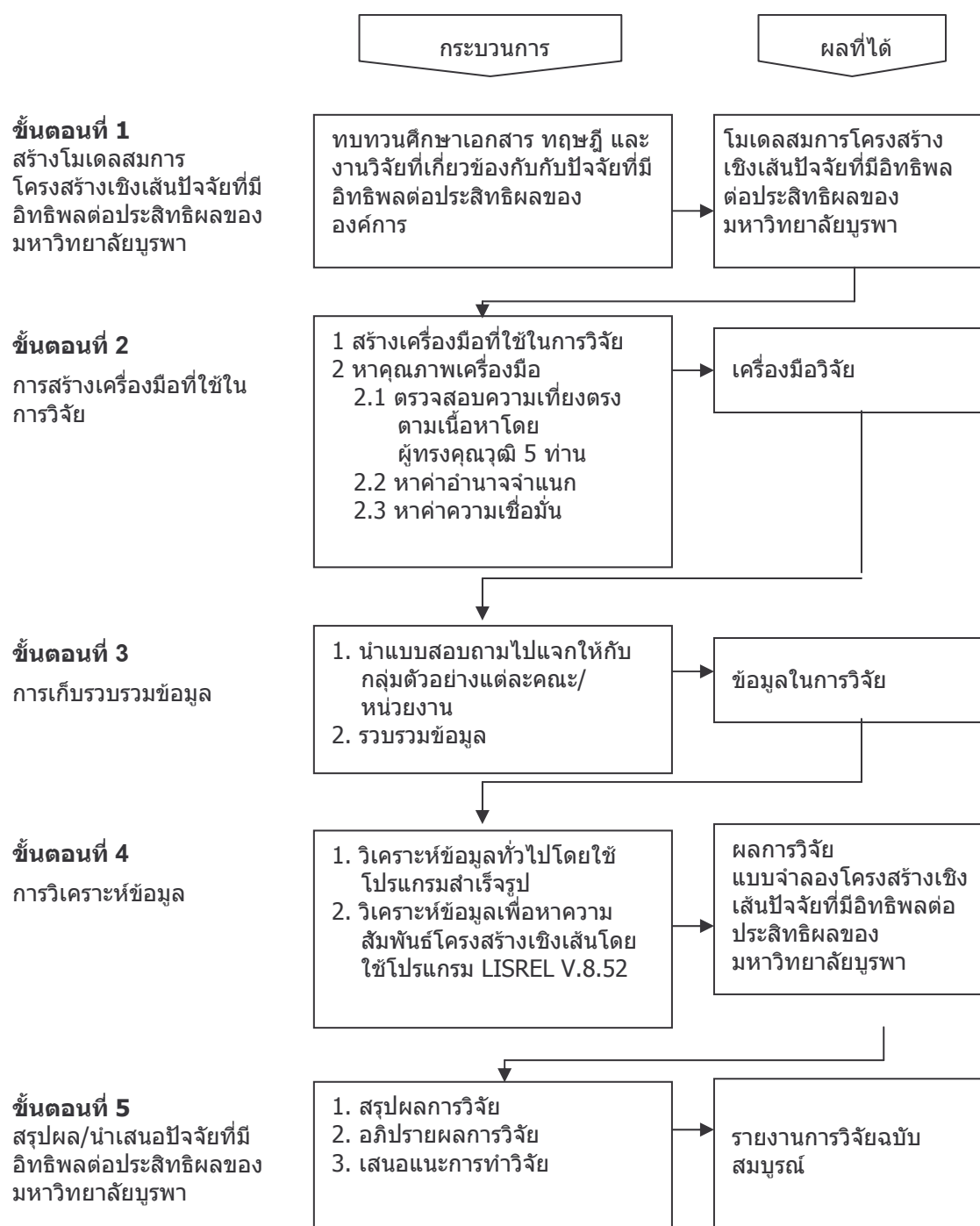
3.2 ใช้สถิติเพื่อประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในแบบจำลอง (Component Fit Measure) ได้แก่

3.2.1 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Errors) ทดสอบค่าขนาดความคลาดเคลื่อน ค่าของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานควรมีขนาดเล็ก ซึ่งขนาดของความคลาดเคลื่อนสามารถพิจารณาได้จากค่าพารามิเตอร์ หากมีนัยสำคัญแสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีขนาดเล็ก ถ้าค่าพารามิเตอร์ไม่มีนัยสำคัญแสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีขนาดใหญ่ แสดงว่าแบบจำลองยังไม่ดีพอ (งงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 53)

3.2.2 ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Squared Multiple Correlation :  $R^2$ ) หรือค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ ทดสอบว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรง (Validity) ค่า  $R^2$  ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 หากมีค่าสูงแสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรง (Validity)(Joreskog & Sorbom. 1996 : 26) แต่ถ้าค่าสถิติมีค่าน้อย แสดงว่าแบบจำลองนั้นมีความเที่ยงตรงน้อย (งงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 59) โดยควรมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ( $R^2$ ) มากกว่า 0.50 (สังวร จัดกระโทก. 2548 : 28)

สำหรับการดำเนินการศึกษาสรุปเป็นขั้นตอนตามแผนภาพดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนการทำวิจัย



ขั้นตอนที่ 1 สร้างโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เพื่อศึกษาถึงตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ

กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และหลังจากนั้นจึงได้พัฒนาเป็นโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้น มีจำนวน 9 ตอน และนำแบบสอบถามนั้นไปปรึกษาคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทเพื่อปรับปรุงแก้ไข ต่อจากนั้นได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม เมื่อได้แก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำแล้วจึงนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 50 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือโดยการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) เป็นรายข้อโดยใช้  $t$  - Dependent และนำไปหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (ภาคผนวก ค)

### ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือแล้วไปสอบถามบุคลากร มหาวิทยาลัยบูรพาจำนวน 633 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 386 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 247 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.58 นำแบบสอบถามมาตรวจความสมบูรณ์ และให้นำหน้าห้คะแนนตามที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลตัวแปร ทั่วไป ประกอบด้วย เพศ สถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลา การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา หน่วยงาน ค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การจัดเตรียมเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม ใช้โปรแกรม PRELIS 2.52 โดยใช้สถิติโคเวเรียนซ์ (Covariance) หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยใช้ สถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม และสถิติเพื่อประเมินความกลมกลืนของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญในโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL 8.52

### ขั้นตอนที่ 5 สรุปผล / นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

สรุปผล และอภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ และนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และศึกษาอิทธิพลของปัจจัย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ในโมเดลที่สร้างขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยได้แก่ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย

3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในการวิจัย

3.2 การตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตัวแปรภายนอกสังเกตได้

|     |     |                          |
|-----|-----|--------------------------|
| EXP | แทน | ประสบการณ์ทางการบริหาร   |
| COM | แทน | ความสามารถทางการบริหาร   |
| INT | แทน | สติปัญญาความเฉลียวฉลาด   |
| PER | แทน | บุคลิกภาพ                |
| PUR | แทน | ความมุ่งประสงค์ขององค์กร |
| EMP | แทน | การเสริมพลัง             |
| DEC | แทน | การตัดสินใจ              |

|     |     |                                  |
|-----|-----|----------------------------------|
| SEN | แทน | ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร |
| TRU | แทน | ความไว้วางใจ                     |
| QUA | แทน | ความมีคุณภาพ                     |
| REC | แทน | การยอมรับ                        |
| CAR | แทน | ความเอื้ออาทร                    |
| ING | แทน | ความซื่อสัตย์สุจริต              |
| DIV | แทน | ความหลากหลายของบุคลากร           |
| TEC | แทน | เทคโนโลยีสารสนเทศ                |

### ตัวแปรภายในสังเกตได้

|     |     |                                         |
|-----|-----|-----------------------------------------|
| TEL | แทน | พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ     |
| SEL | แทน | พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด |
| PAR | แทน | พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม    |
| DEL | แทน | พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ        |
| SAT | แทน | ความพึงพอใจในงานของบุคลากร              |
| MOT | แทน | แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร         |
| CRI | แทน | บรรยากาศองค์การ                         |
| GOA | แทน | การบรรลุเป้าหมายขององค์การ              |

### ตัวแปรภายนอกแฝง

|      |     |                            |
|------|-----|----------------------------|
| CALE | แทน | คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร |
| CULT | แทน | วัฒนธรรมองค์การ            |
| TECH | แทน | เทคโนโลยีสารสนเทศ          |

### ตัวแปรภายในแฝง

|      |     |                                 |
|------|-----|---------------------------------|
| BEHA | แทน | พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร   |
| SATI | แทน | ความพึงพอใจในงานของบุคลากร      |
| MOTI | แทน | แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร |
| CRIM | แทน | บรรยากาศองค์การ                 |
| EFFE | แทน | ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา   |

**ค่าสถิติ**

|           |     |                                                                          |
|-----------|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                                                                |
| $n$       | แทน | จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง                                                    |
| SD        | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                                  |
| $r_{xy}$  | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร x และ y                           |
| $\chi^2$  | แทน | ค่าไค-สแควร์ (Chi – Square)                                              |
| df        | แทน | Degrees of Freedom                                                       |
| RMSEA     | แทน | Root Mean Square Error of Approximation                                  |
| CFI       | แทน | Comparative Fit Index                                                    |
| GFI       | แทน | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)                         |
| AGFI      | แทน | ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (Adjusted Goodness of Fit Index)   |
| RMR       | แทน | ค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Square Residual ) |
| $R^2$     | แทน | Squared Multiple Correlation                                             |
| TE        | แทน | อิทธิพลรวม (Total Effect)                                                |
| IE        | แทน | อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)                                         |
| DE        | แทน | อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)                                            |
| *         | แทน | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                                       |
| **        | แทน | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                       |
| ***       | แทน | ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001                                      |

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล****ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม สามารถสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 6 จำนวน และค่าร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ สถานภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา และหน่วยงาน

| สถานภาพ                                 |                            | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------------|----------------------------|-------|--------|
| เพศ                                     |                            |       |        |
|                                         | ชาย                        | 273   | 45.1   |
|                                         | หญิง                       | 332   | 54.9   |
|                                         | รวม                        | 605   | 100    |
| สถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร        |                            |       |        |
|                                         | สายวิชาการ                 | 371   | 61.3   |
|                                         | สายสนับสนุนวิชาการ         | 234   | 38.7   |
|                                         | รวม                        | 605   | 100    |
| วุฒิการศึกษา                            |                            |       |        |
|                                         | 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี        | 9     | 1.5    |
|                                         | 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า | 111   | 18.3   |
|                                         | 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า  | 347   | 57.4   |
|                                         | 4. ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า | 138   | 22.8   |
|                                         | รวม                        | 605   | 100    |
| อายุ                                    |                            |       |        |
|                                         | 1. น้อยกว่า 30 ปี          | 77    | 12.7   |
|                                         | 2. 30 – 39 ปี              | 238   | 39.3   |
|                                         | 3. 40 – 49 ปี              | 215   | 35.5   |
|                                         | 4. 50 ปี ขึ้นไป            | 75    | 12.5   |
|                                         | รวม                        | 605   | 100    |
| ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา |                            |       |        |
|                                         | 1. น้อยกว่า 10 ปี          | 140   | 23.1   |
|                                         | 2. 10 - 19 ปี              | 277   | 45.8   |
|                                         | 3. 20 - 29 ปี              | 118   | 19.5   |
|                                         | 4. 30 ปี ขึ้นไป            | 70    | 11.6   |
|                                         | รวม                        | 605   | 100    |

ตาราง 6 (ต่อ)

| สถานภาพ                           | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------|-------|--------|
| หน่วยงาน                          |       |        |
| 1. สำนักงานอธิการบดี              | 51    | 8.4    |
| 2. หน่วยตรวจสอบภายใน              | 3     | 0.5    |
| 3. บัณฑิตวิทยาลัย                 | 4     | 0.7    |
| 4. คณะพยาบาลศาสตร์                | 57    | 9.4    |
| 5. คณะแพทยศาสตร์                  | 1     | 0.2    |
| 6. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์   | 75    | 12.4   |
| 7. คณะวิทยาศาสตร์                 | 122   | 20.1   |
| 8. คณะวิศวกรรมศาสตร์              | 40    | 6.6    |
| 9. คณะศิลปกรรมศาสตร์              | 17    | 2.8    |
| 10. คณะศึกษาศาสตร์                | 84    | 13.9   |
| 11. คณะสาธารณสุขศาสตร์            | 24    | 4.0    |
| 12. วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์ | 5     | 0.8    |
| 13. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การกีฬา    | 1     | 0.2    |
| 14. สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล      | 32    | 5.3    |
| 15. สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม        | 5     | 0.8    |
| 16. สำนักคอมพิวเตอร์              | 11    | 1.8    |
| 17. สำนักบริการวิชาการ            | 7     | 1.2    |
| 18. สำนักหอสมุด                   | 16    | 2.6    |
| 19. ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ        | 50    | 8.3    |
| รวม                               | 605   | 100    |

จากตาราง 6 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 605 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง ร้อยละ 54.9 ที่เหลือเป็นเพศชาย ร้อยละ 45.1

2. สถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นสายวิชาการ ร้อยละ 61.3 นอกนั้นเป็นสายสนับสนุนวิชาการ ร้อยละ 38.7

3. วุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่า ร้อยละ 57.4 รองลงมาเป็นบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.8 , 18.3 และ 1.5 ตามลำดับ

4. อายุ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่มีอายุ 30 – 39 ปี ร้อยละ 39.3 รองลงมาเป็นบุคลากรที่มีอายุ 40 – 49 ปี น้อยกว่า 30 ปี และ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.5 , 12.7 และ 12.5 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา 10 – 19 ปี ร้อยละ 45.8 รองลงมาเป็นบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา น้อยกว่า 10 ปี 20 – 29 ปี และ 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 23.1 , 19.5 และ 11.6 ตามลำดับ

6. หน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรที่อยู่คณะวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 20.1 รองลงมาเป็นบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ ร้อยละ 13.9 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ร้อยละ 12.4 คณะพยาบาลศาสตร์ 9.4 สำนักงานอธิการบดี 8.4 คณะแพทยศาสตร์ 0.2 คณะวิศวกรรมศาสตร์ 6.6 คณะศิลปกรรมศาสตร์ 2.8 คณะสาธารณสุขศาสตร์ ร้อยละ 4.0 วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์ ร้อยละ 0.8 บัณฑิตวิทยาลัย ร้อยละ 0.7 สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล ร้อยละ 5.3 สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม ร้อยละ 0.8 สำนักคอมพิวเตอร์ ร้อยละ 1.8 สำนักบริการวิชาการ ร้อยละ 1.2 สำนักหอสมุด ร้อยละ 2.6 ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ร้อยละ 8.3 หน่วยตรวจสอบภายใน ร้อยละ 0.5 และ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การกีฬา ร้อยละ 0.2

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยได้แก่ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                         | $\bar{X}$   | SD          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE)</b>                                                                               |             |             |
| <b>1. ประสบการณ์ทางการบริหาร (EXP)</b>                                                                                 |             |             |
| 1.1 ผู้บริหารเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชามาก่อน                                        | 3.91        | 0.90        |
| 1.2 ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นกรรมการบริหารหลักสูตร เป็นต้น                      | 4.10        | 0.71        |
| 1.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ประสบการณ์การบริหารเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ | 4.33        | 0.80        |
| รวม                                                                                                                    | <b>4.11</b> | <b>0.65</b> |
| <b>2. ความสามารถทางการบริหาร (COM)</b>                                                                                 |             |             |
| 2.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย                                                   | 4.31        | 0.75        |
| 2.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม                                                | 4.23        | 0.90        |
| 2.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการให้แนวทาง ใช้อิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มงาน เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย                       | 3.50        | 1.37        |
| 2.4 ผู้บริหารมีความสามารถลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มงานในมหาวิทยาลัย                                             | 4.27        | 0.84        |
| 2.5 ผู้บริหารมีความสามารถในการตรวจสอบ ประเมินผลงานของบุคลากร                                                           | 4.00        | 0.86        |
| รวม                                                                                                                    | <b>4.06</b> | <b>0.63</b> |
| <b>3. สติปัญญาความเฉลียวฉลาด (INT)</b>                                                                                 |             |             |
| 3.1 ผู้บริหารมีความสติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณดี                                                                           | 4.36        | 0.75        |
| 3.2 ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สติปัญญาอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนหาข้อสรุปในเหตุการณ์การบริหารงานได้เป็นอย่างดี    | 4.43        | 0.72        |
| 3.3 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน                                                             | 4.31        | 0.81        |
| 3.4 ผู้บริหารมีความคิดเชิงเหตุผล                                                                                       | 4.12        | 0.98        |
| รวม                                                                                                                    | <b>4.31</b> | <b>0.65</b> |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                              | $\bar{X}$   | SD          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4. บุคลิกภาพ (PER)</b>                                                                                   |             |             |
| 4.1 ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ไม่ถูกใจบุคลากร                            | 3.78        | 1.26        |
| 4.2 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความซื่อสัตย์เป็นที่น่าเชื่อถือจนเกิดความไว้วางใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง         | 4.35        | 0.76        |
| 4.3 ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในสถานการณ์การบริหารเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน              | 4.31        | 0.80        |
| 4.4 ผู้บริหารมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดต่างๆ                                                   | 4.32        | 0.81        |
| รวม                                                                                                         | <b>4.19</b> | <b>0.66</b> |
| <b>วัฒนธรรมองค์การ (CULT)</b>                                                                               |             |             |
| <b>1. ความมุ่งประสงค์ขององค์กร (PUR)</b>                                                                    |             |             |
| 1.1 มีการชี้แจงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน       | 3.20        | 1.12        |
| 1.2 ผู้บริหารมีการตัดสินใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย                                              | 3.34        | 0.89        |
| 1.3 มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย                                      | 3.10        | 1.06        |
| รวม                                                                                                         | <b>3.21</b> | <b>0.91</b> |
| <b>2. การเสริมพลัง (EMP)</b>                                                                                |             |             |
| 2.1 มีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง                                                    | 3.18        | 1.03        |
| 2.2 มีการส่งเสริมบุคลากรให้กล้าปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย                                          | 3.21        | 0.97        |
| 2.3 มีความเท่าเทียมกันของบุคลากรในการใช้ข่าวสารสนเทศและทรัพยากร                                             | 3.44        | 0.99        |
| รวม                                                                                                         | <b>3.28</b> | <b>0.85</b> |
| <b>3. การตัดสินใจ (DEC)</b>                                                                                 |             |             |
| 3.1 มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่                                                | 3.25        | 0.94        |
| 3.2 มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน                                   | 3.21        | 1.03        |
| 3.3 มีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องเกิดจากความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับ และตำแหน่งหน้าที่ | 2.96        | 1.26        |
| รวม                                                                                                         | <b>3.41</b> | <b>0.86</b> |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                           | $\bar{X}$   | SD          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (SEN)</b>                                         |             |             |
| 4.1 ท่านเห็นความสำคัญว่าทุกคนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยร่วมกัน                               | 3.88        | 0.96        |
| 4.2 ท่านมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมรับผิดชอบมหาวิทยาลัย                                 | 3.90        | 0.98        |
| 4.3 ท่านมีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวที่จะช่วยเหลือร่วมมือพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น         | 3.91        | 1.00        |
| รวม                                                                                      | <b>3.90</b> | <b>0.84</b> |
| <b>5. ความไว้วางใจ (TRU)</b>                                                             |             |             |
| 5.1 มีการให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน                                    | 3.45        | 0.92        |
| 5.2 มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ                                             | 3.43        | 0.93        |
| 5.3 มีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการผลงานจะออกมาดี    | 3.70        | 0.96        |
| รวม                                                                                      | <b>3.53</b> | <b>0.75</b> |
| <b>6. ความมีคุณภาพ (QUA)</b>                                                             |             |             |
| 6.1 มีการคาดหวังในมาตรฐานการทำงานของบุคลากร                                              | 3.53        | 0.88        |
| 6.2 มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย | 3.35        | 0.95        |
| 6.3 มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และกระตุ้นการทำงานระหว่างบุคลากร                 | 3.28        | 0.99        |
| รวม                                                                                      | <b>3.39</b> | <b>0.78</b> |
| <b>7. การยอมรับ (REC)</b>                                                                |             |             |
| 7.1 มีการให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร                                  | 3.27        | 0.94        |
| 7.2 มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร                                | 3.19        | 0.96        |
| 7.3 มีการให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ๆ                                                  | 2.96        | 1.08        |
| รวม                                                                                      | <b>3.41</b> | <b>0.87</b> |
| <b>8. ความเอื้ออาทร (CAR)</b>                                                            |             |             |
| 8.1 มีการเอาใจใส่ เอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร                                      | 3.13        | 1.16        |
| 8.2 มีการสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากรทุกคน                                     | 3.12        | 1.07        |
| 8.3 มีการให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากร                                                 | 3.07        | 1.01        |
| รวม                                                                                      | <b>3.11</b> | <b>0.99</b> |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                             | $\bar{X}$   | SD          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>9. ความซื่อสัตย์สุจริต (ING)</b>                                                        |             |             |
| 9.1 มีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา                      | 2.94        | 1.17        |
| 9.2 มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม                                         | 2.97        | 1.16        |
| 9.3 ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำ                                           | 2.98        | 1.12        |
| รวม                                                                                        | <b>2.96</b> | <b>1.05</b> |
| <b>10. ความหลากหลายของบุคลากร (DIV)</b>                                                    |             |             |
| 10.1 มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน | 3.09        | 0.96        |
| 10.2 มีการให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญาความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน     | 3.14        | 0.93        |
| 10.3 มีการรู้จักใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน                    | 3.38        | 0.93        |
| รวม                                                                                        | <b>3.20</b> | <b>0.79</b> |
| <b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (TECH)</b>                                                            |             |             |
| 1. มีการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอต่อความต้องการใช้                             | 3.91        | 0.90        |
| 2. มีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้นิสิตค้นคว้าข้อมูลวิชาการ ข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต              | 4.10        | 0.71        |
| 3. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานทะเบียนนิสิต                                      | 4.33        | 0.80        |
| 4. มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน                                     | 4.31        | 0.75        |
| 5. มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เก็บข้อมูลการวิจัย                                      | 4.23        | 0.90        |
| 6. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการบริการวิชาการ                             | 3.50        | 1.37        |
| 7. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมในเขตภาคตะวันออก           | 4.27        | 0.84        |
| 8. มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้วางแผนงานการบริหาร                                   | 4.00        | 0.86        |
| 9. มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้วางแผนงานวิชาการ                                     | 4.36        | 0.75        |
| 10. มีการควบคุมจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                                           | 3.46        | 0.98        |
| 11. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานงบประมาณ                                         | 3.15        | 0.97        |
| 12. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานอาคารสถานที่                                     | 2.99        | 0.99        |
| 13. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานบุคลากร                                          | 3.17        | 0.99        |
| 14. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานและการสอน                                        | 3.73        | 0.91        |
| รวม                                                                                        | <b>3.82</b> | <b>0.45</b> |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                              | $\bar{X}$   | SD          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA)</b>                                                                             |             |             |
| <b>1. พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL)</b>                                                                         |             |             |
| 1.1 ผู้บริหารเข้มงวดกับการปฏิบัติงานของบุคลากร                                                                              | 3.47        | 1.00        |
| 1.2 ผู้บริหารใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานด้วยตนเอง                                                                     | 3.28        | 1.13        |
| 1.3 ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งงานกับบุคลากร                                                                          | 3.23        | 1.09        |
| รวม                                                                                                                         | <b>3.33</b> | <b>0.91</b> |
| <b>2. พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด (SEL)</b>                                                                     |             |             |
| 2.1 ผู้บริหารเสนอแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงานกับบุคลากร                                                                     | 3.23        | 1.00        |
| 2.2 ผู้บริหารอธิบายถึงงานที่ต้องทำพร้อมทั้งอธิบายวิธีการทำงานให้กับบุคลากร                                                  | 3.18        | 0.95        |
| 2.3 ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรปฏิบัติงานตามแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรเอง                                         | 3.36        | 1.01        |
| รวม                                                                                                                         | <b>3.26</b> | <b>0.85</b> |
| <b>3. พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม (PAR)</b>                                                                        |             |             |
| 3.1 ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย                                                                    | 3.33        | 1.08        |
| 3.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานของมหาวิทยาลัย                                                | 3.19        | 1.10        |
| 3.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้องร่วมกัน | 3.11        | 1.14        |
| 3.4 ผู้บริหารกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม                                                             | 3.31        | 1.05        |
| รวม                                                                                                                         | <b>3.24</b> | <b>0.96</b> |
| <b>4. พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ (DEL)</b>                                                                            |             |             |
| 4.1 ผู้บริหารมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้นตามความเหมาะสม                                  | 3.40        | 1.03        |
| 4.2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ                                                                         | 3.43        | 1.03        |
| 4.3 ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว                                                        | 3.11        | 1.05        |
| รวม                                                                                                                         | <b>3.31</b> | <b>0.88</b> |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                        | $\bar{X}$   | SD          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| <b>ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SATI )</b>                                                             |             |             |
| 1. ท่านมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่                                            | 3.93        | 0.88        |
| 2. ท่านมีรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้เหมาะสมกับงานที่ได้รับผิดชอบ           | 4.12        | 0.69        |
| 3. ท่านได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา                                                | 4.35        | 0.76        |
| 4. ท่านได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา                                                   | 4.33        | 0.72        |
| 5. ท่านมีความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำในการทำงาน                                                | 4.27        | 0.85        |
| 6. ท่านมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน                                                | 3.86        | 1.23        |
| 7. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน                                                   | 4.28        | 0.83        |
| 8. ท่านมีโอกาสนในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถของตนเอง                                                 | 4.02        | 0.85        |
| 9. ท่านมีโอกาสนในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการทำงาน                                                | 4.37        | 0.74        |
| 10. ท่านมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน                                                            | 3.55        | 0.87        |
| 11. มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอย่างเหมาะสม                         | 3.60        | 0.92        |
| <b>รวม</b>                                                                                            | <b>3.98</b> | <b>0.54</b> |
| <b>แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI)</b>                                                         |             |             |
| 1. ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย                                 | 4.25        | 0.80        |
| 2. ผู้บริหารมีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลาในการปฏิบัติงาน                                                | 4.15        | 0.97        |
| 3. ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ                            | 4.26        | 0.85        |
| 4. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย                   | 4.25        | 0.81        |
| 5. ผู้บริหารมีการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุม สัมมนาทางวิชาการ                                           | 4.20        | 0.92        |
| 6. ผู้บริหารมีความสนใจและเอาใจใส่ในการบริหารงานทุกด้าน                                                | 3.44        | 1.38        |
| 7. ผู้บริหารมีความอดทนทำงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.17        | 0.86        |
| 8. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ                                                  | 3.97        | 0.87        |
| 9. ผู้บริหารมีการหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน                                             | 4.36        | 0.73        |
| 10. ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน                                   | 3.46        | 1.04        |

ตารางที่ 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                               | $\bar{X}$ | SD   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| 11. ผู้บริหารมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป                                     | 3.31      | 1.13 |
| 12. ผู้บริหารมีการวางแผนล่วงหน้าในการบริหารให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง                                          | 3.29      | 1.20 |
| รวม                                                                                                          | 3.92      | 0.54 |
| <b>บรรยากาศองค์การ (CRIM)</b>                                                                                |           |      |
| 1. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บริหาร                                 | 3.91      | 0.90 |
| 2. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ                   | 4.10      | 0.71 |
| 3. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย                 | 4.33      | 0.80 |
| 4. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์การเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง      | 4.31      | 0.75 |
| 5. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน                           | 4.23      | 0.90 |
| 6. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัลแก่ท่านเมื่อท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ | 3.50      | 1.37 |
| 7. บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ                              | 4.27      | 0.84 |
| 8. บรรยากาศองค์การส่งเสริมให้ท่านมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน                                                | 4.00      | 0.86 |
| 9. บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ                          | 4.36      | 0.75 |
| รวม                                                                                                          | 4.11      | 0.54 |
| <b>ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE)</b>                                                                  |           |      |
| <b>การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (GOA)</b>                                                                      |           |      |
| <u>การผลิตบัณฑิต</u>                                                                                         |           |      |
| 1. มีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ                                          | 4.06      | 0.96 |
| 2. มีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา                                                         | 4.12      | 0.69 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                      | $\bar{X}$ | SD   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| 3. มีการส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม | 4.20      | 0.91 |
| 4. มีการพิจารณาจัดหลักสูตรจากความต้องการกำลังคนของตลาด                                                                                              | 4.19      | 0.85 |
| 5. มีการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ                                                                                                       | 4.15      | 0.93 |
| 6. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้                                                                         | 4.06      | 0.96 |
| 7. มีการจัดการสอนทางไกล                                                                                                                             | 4.24      | 0.94 |
| 8. มีการเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา                                                                                    | 4.13      | 0.86 |
| 9. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม                                                                                          | 4.22      | 0.88 |
| 10. มีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม                                                                                             | 4.06      | 0.96 |
| <u>การวิจัย</u>                                                                                                                                     |           |      |
| 11. มีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ                                                                                                     | 4.06      | 0.96 |
| 12. มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร                                                                   | 3.23      | 1.28 |
| 13. มีการสร้างบรรยากาศในการวิจัย                                                                                                                    | 4.06      | 0.96 |
| 14. มีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่อง สำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ                                                                    | 3.26      | 1.19 |
| 15. มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย                                                                                        | 4.06      | 0.96 |
| 16. มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอน และการวิจัย                                                                                                         | 3.39      | 1.15 |
| 17. มีการเพิ่มทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา                                                                                                              | 2.75      | 1.00 |
| <u>การบริการวิชาการแก่สังคม</u>                                                                                                                     |           |      |
| 18. มีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการ สำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ                                         | 4.06      | 0.96 |
| 19. มีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ                                         | 4.06      | 0.96 |
| 20. มีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ                                                                                      | 3.39      | 0.88 |
| 21. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง         | 4.06      | 0.97 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ตัวแปรที่ศึกษา                                                                                                                                                                       | $\bar{X}$ | SD   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|
| 22. มีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.06      | 0.97 |
| 23. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัย และภูมิภาค                                          | 4.12      | 0.70 |
| 24. มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต                                                                                                                  | 4.35      | 0.78 |
| <u>การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</u>                                                                                                                                                      |           |      |
| 25. มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น                                                                                                          | 4.33      | 0.73 |
| 26. มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ                                                                                                          | 4.28      | 0.83 |
| 27. มีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักใน                                                                                                                       |           |      |
| ความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม                                                                                                                                                             | 4.06      | 0.97 |
| 28. มีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้าง                                                                                                                 |           |      |
| ภูมิปัญญาท้องถิ่น                                                                                                                                                                    | 4.06      | 0.97 |
| 29. มีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรม และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำ                                                                                                                  |           |      |
| ให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน                                                                                                                                                     | 4.02      | 0.86 |
| 30. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรม กับนานา                                                                                                                |           |      |
| ประเทศ                                                                                                                                                                               | 4.36      | 0.75 |
| รวม                                                                                                                                                                                  | 3.98      | 0.54 |

จากตาราง 7 การหาค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเป็นรายด้าน และรายข้อ พบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำทางด้านประสบการณ์ทางการบริหาร (EXP) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของด้านประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ประสบการณ์การบริหารเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการบริหารงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นกรรมการบริหารหลักสูตร เป็นต้น และเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชามาก่อน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33, 4.10$  และ  $3.91$  ตามลำดับ) ในด้านความสามารถทางการบริหาร

(COM) พบว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีความสามารถลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มงานในมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม มีความสามารถในการตรวจสอบ ประเมินผลงานของบุคลากร และมีความสามารถในการให้แนวทางใช้สิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31, 4.27, 4.23, 4.00$  และ  $3.50$  ตามลำดับ) ด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาด (INT) พบว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนหาข้อสรุปในเหตุการณ์การบริหารงานได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน และมีความคิดเชิงเหตุผลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43, 4.36, 4.31$  และ  $4.12$  ตามลำดับ) และด้านบุคลิกภาพ (PER) พบว่า ผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำในด้านนี้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความซื่อสัตย์เป็นที่น่าเชื่อถือจนเกิดความไว้วางใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดต่างๆ มีความกระตือรือร้นในสถานการณ์การบริหารเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ไม่ถูกใจบุคลากรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35, 4.32, 4.31$  และ  $3.75$  ตามลำดับ)

2. วัฒนธรรมองค์กร (CULT) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยบูรพาทางด้านความมุ่งประสงค์ขององค์กร (PUR) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการตัดสินใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีการชี้แจงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34, 3.20$  และ  $3.10$  ตามลำดับ) ด้านการเสริมพลัง (EMP) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความเท่าเทียมกันของบุคลากรในการใช้ข่าวสารสนเทศและทรัพยากร มีการส่งเสริมบุคลากรให้กล้าปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และมีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44, 3.21$  และ  $3.18$  ตามลำดับ) ด้านการตัดสินใจ (DEC) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และมีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องเกิดจากความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับ และตำแหน่งหน้าที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.25, 3.21$  และ  $2.96$  ตามลำดับ) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (SEN) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาเป็น

รายข้อ พบว่า บุคลากรมีความผูกพันเป็นหนึ่งในห้าที่จะช่วยเหลือร่วมมือพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น มีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบมหาวิทยาลัย และเห็นความสำคัญว่าทุกคนเป็นเจ้าของ มหาวิทยาลัยร่วมกันมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91, 3.90$  และ  $3.88$  ตามลำดับ) ด้านความไว้วางใจ (TRU) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัด และความต้องการ ผลงานจะออกมาดีมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) ส่วนข้อมีการให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และมีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$  และ  $3.43$  ตามลำดับ) ด้านความมีคุณภาพ (QUA) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการคาดหวังในมาตรฐานการทำงานของบุคลากรมีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ) ส่วนรายข้อ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย และมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และกระตุ้นการทำงานระหว่างบุคลากรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$  และ  $3.28$  ตามลำดับ) ด้านการยอมรับ (REC) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีการให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ๆ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27, 3.19$  และ  $2.96$  ตามลำดับ) ด้านความเอื้ออาทร (CAR) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีการเอาใจใส่ เอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร มีการสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากรทุกคน และมีการให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.13, 3.12$  และ  $3.07$  ตามลำดับ) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (ING) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.96$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำ มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม และมีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98, 2.97$  และ  $2.94$  ตามลำดับ) และด้านความหลากหลายของบุคลากร (DIV) พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการรู้จักใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญาความเชื่อ และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38, 3.14$  และ  $3.09$  ตามลำดับ)

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (TECH) พบว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ในข้อมีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาใช้วางแผนงานวิชาการ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานทะเบียนนิสิต มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมในเขตภาคตะวันออก มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เก็บข้อมูลการวิจัย มีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้นิสิตค้นคว้าข้อมูลวิชาการ ข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้วางแผนงานการบริหาร มีการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานและการสอน มหาวิทยาลัยบูรพามีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36, 4.33, 4.31, 4.27, 4.23, 4.10, 4.00, 3.91$  และ  $3.73$  ตามลำดับ) ส่วนรายข้อ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการบริหารวิชาการ มีการควบคุมจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานบุคลากร มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานงบประมาณ และมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานอาคารสถานที่อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50, 3.46, 3.17, 3.15$  และ  $2.99$  ตามลำดับ)

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL) อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเข้มงวดกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานด้วยตนเอง และผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งงานกับบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47, 3.28$  และ  $3.23$  ตามลำดับ) ด้านพฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขยายความคิด (SEL) ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารให้ออกาสบุคลากรปฏิบัติงานตามแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรเอง ผู้บริหารเสนอแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงานกับบุคลากร และผู้บริหารอธิบายถึงงานที่ต้องทำ พร้อมทั้งอธิบายวิธีการทำงานให้กับบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36, 3.23$  และ  $3.18$  ตามลำดับ) ด้านพฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม (PAR) พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย ผู้บริหารกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานของมหาวิทยาลัย และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้องร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33, 3.31, 3.19$  และ  $3.11$  ตามลำดับ) และด้านพฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ (DEL) พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารแบบนี้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.31$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ ผู้บริหารมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหารตามลำดับขั้นตามความเหมาะสม และผู้บริหารให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ( $\bar{X} = 3.43, 3.40$  และ  $3.11$ )

5. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SATI) พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ในรายข้อที่บุคลากรมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการทำงาน ได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา ได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน มีความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำในการทำงาน มีรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถของตนเอง มีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ มีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอย่างเหมาะสม และมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37, 4.35, 4.33, 4.28, 4.27, 4.12, 4.02, 3.93, 3.86, 3.60$  และ  $3.55$  ตามลำดับ)

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI) พบว่า ผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากในรายข้อ ผู้บริหารมีการหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมีการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุม สัมมนาทางวิชาการ ผู้บริหารมีความอดทนทำงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.36, 4.36, 4.26, 4.25, 4.24, 4.20, 4.17, 4.15$  และ  $3.97$  ตามลำดับ) ส่วนในรายข้อผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีความสนใจและเอาใจใส่ในการบริหารงานทุกด้าน ผู้บริหารมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และผู้บริหารมีการวางแผนล่วงหน้าในการบริหารให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง รายข้อเหล่านี้ผู้บริหารมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50, 3.43, 3.31$  และ  $3.29$  ตามลำดับ)

7. บรรยากาศองค์การ (CRIM) พบว่า บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมในระดับมากในรายข้อต่อไปนี้ คือ สนับสนุนให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์การเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ บรรยากาศองค์การส่งเสริมให้ท่านมีขวัญกำลังใจใน

การปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.36, 4.33, 4.31, 4.27, 4.23, 4.10, 4.00$  และ  $3.91$  ตามลำดับ) ส่วนรายชื่อ บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัลแก่ท่านเมื่อท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$ )

8. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFPE) พบว่า มหาวิทยาลัยดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณารายข้อในการกิจผลิตบัณฑิต พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ในรายชื่อต่อไปนี้ คือ ให้มีการจัดการสอนทางไกล มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมการจัดการหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม มีการพิจารณาจัดหลักสูตรจากความต้องการกำลังคนของตลาด มีการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ มีการเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา มีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดกิจกรรม มีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม และมีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.24, 4.22, 4.20, 4.19, 4.15, 4.13, 4.12, 4.07, 4.06$  และ  $4.06$  ตามลำดับ) ส่วนการพิจารณาเป็นรายชื่อในการกิจการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก ในรายชื่อต่อไปนี้ คือ มีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย และมีการสร้างบรรยากาศในการวิจัย ( $\bar{X} = 4.06$  และ  $4.06$  ตามลำดับ) ส่วนรายชื่อ มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอน และการวิจัย มีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่อง สำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลการวิจัย ตลอดจนการจัดสิทธิบัตร และมีการเพิ่มทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มีการดำเนินการบรรลุเป้าหมายในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39, 3.26, 3.23$ , และ  $2.75$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณารายข้อการกิจด้านการบริการวิชาการ พบว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายในระดับมากในรายชื่อต่อไปนี้ มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค มีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ มีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ มีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ และมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งใน และต่างประเทศเพื่อ และร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.35, 4.12, 4.06, 4.06, 4.06$  และ  $4.06$  ตามลำดับ) ส่วน

รายชื่อ มีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อภารกิจด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมากในรายชื่อต่อไปนี้ คือ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรม กับนานาชาติ มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ มีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในสำคัญของศิลปวัฒนธรรม และมีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรม และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน ( $\bar{X} = 4.36, 4.33, 4.2, 4.06, 4.06$  และ  $4.02$  ตามลำดับ)

**ตอนที่ 3** การตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 นี้ แบ่งการวิเคราะห์ย่อยออกเป็น 3 ส่วน คือ

3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในการวิจัย

3.2 การตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

3.3 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

3.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในการวิจัย

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแปรภายนอกสังเกตได้

คือ ประสบการณ์ทางการบริหาร (EXP) ความสามารถทางการบริหาร (COM) สถิติปัญญาความเฉลียวฉลาด (INT) บุคลิกภาพ (PER) ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์กร (PUR) การเสริมพลัง (EMP) การตัดสินใจ (DEC) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (SEN) ความไว้วางใจ (TRU) ความมีคุณภาพ (QUA) การยอมรับ (REC) ความเอื้ออาทร (CAR) ความซื่อสัตย์สุจริต (ING) ความหลากหลายของบุคลากร (DIV) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (TEC) และตัวแปรภายในสังเกตได้ คือ พฤติกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL) พฤติกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด (SEL) พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม (PAR) พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ (DEL) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SAT) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOT) บรรยากาศองค์การ (CRI) และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (GOA) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ทั้งหมดที่กล่าวมาด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ดังได้แสดงในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของกลุ่มตัวอย่าง

|     | EXP    | COM    | INT    | PER    | PUR    | EMP    | DEC    | SEN    | TRU    | QUA    | REC    | CAR    | ING    | DIV    | TEC    | TEL    | SEL    | PAR    | DEL    | SAT    | MOT    | CRI    | GOA  |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| EXP | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| COM | 0.47** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| INT | 0.49** | 0.53** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| PER | 0.43** | 0.54** | 0.69** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| PUR | 0.11** | 0.16** | 0.07*  | 0.16** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| EMP | 0.10** | 0.11** | 0.11** | 0.17** | 0.67** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| DEC | 0.09** | 0.22** | 0.11** | 0.20** | 0.60** | 0.64** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| SEN | 0.11** | 0.09*  | 0.20** | 0.18** | 0.16** | 0.25** | 0.26** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| TRU | 0.06   | 0.12** | 0.16** | 0.16** | 0.43** | 0.43** | 0.44** | 0.37** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| QUA | 0.09*  | 0.11** | 0.07   | 0.16** | 0.61** | 0.55** | 0.58** | 0.33** | 0.59** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| REC | 0.13** | 0.25** | 0.20** | 0.27** | 0.62** | 0.57** | 0.62** | 0.27** | 0.54** | 0.68** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| CAR | 0.11** | 0.21** | 0.13** | 0.21** | 0.69** | 0.56** | 0.57** | 0.27** | 0.44** | 0.66** | 0.72** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| ING | 0.06   | 0.23** | 0.11** | 0.20** | 0.56** | 0.51** | 0.56** | 0.16** | 0.50** | 0.60** | 0.69** | 0.69** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| DIV | 0.18** | 0.18** | 0.16** | 0.23** | 0.60** | 0.50** | 0.51** | 0.31** | 0.49** | 0.63** | 0.67** | 0.64** | 0.61** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| TEC | 0.63** | 0.77** | 0.56** | 0.53** | 0.39** | 0.32** | 0.39** | 0.24** | 0.31** | 0.38** | 0.45** | 0.45** | 0.41** | 0.44** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |      |
| TEL | 0.10** | 0.05   | 0.02   | 0.09*  | 0.16** | -0.03  | 0.05   | 0.03   | -0.03  | 0.09*  | 0.10** | 0.18** | 0.03   | 0.14** | 0.12** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |      |
| SEL | 0.17** | 0.22** | 0.15** | 0.29** | 0.49** | 0.43** | 0.48** | 0.16** | 0.41** | 0.46** | 0.47** | 0.49** | 0.47** | 0.44** | 0.37** | 0.09*  | 1.00   |        |        |        |        |        |      |
| PAR | 0.14** | 0.26** | 0.19** | 0.29** | 0.57** | 0.57** | 0.57** | 0.14** | 0.48** | 0.51** | 0.57** | 0.55** | 0.59** | 0.49** | 0.43** | -0.01  | 0.70** | 1.00   |        |        |        |        |      |
| DEL | 0.19** | 0.31** | 0.19** | 0.27** | 0.51** | 0.49** | 0.54** | 0.13** | 0.41** | 0.53** | 0.60** | 0.51** | 0.58** | 0.56** | 0.45** | 0.06   | 0.56** | 0.72** | 1.00   |        |        |        |      |
| SAT | 0.64** | 0.72** | 0.58** | 0.50** | 0.13** | 0.13** | 0.18** | 0.19** | 0.18** | 0.16** | 0.21** | 0.14** | 0.17** | 0.21** | 0.73** | 0.08*  | 0.19** | 0.25** | 0.23** | 1.00   |        |        |      |
| MOT | 0.67** | 0.84** | 0.64** | 0.61** | 0.35** | 0.26** | 0.36** | 0.18** | 0.27** | 0.30** | 0.44** | 0.38** | 0.37** | 0.37** | 0.83** | 0.15** | 0.40** | 0.47** | 0.51** | 0.72** | 1.00   |        |      |
| CRI | 0.77** | 0.91** | 0.67** | 0.60** | 0.15** | 0.11** | 0.19** | 0.13** | 0.12** | 0.11** | 0.23** | 0.18** | 0.17** | 0.21** | 0.83** | 0.07*  | 0.23** | 0.24** | 0.29** | 0.81** | 0.90** | 1.00   |      |
| GOA | 0.41** | 0.63** | 0.39** | 0.37** | 0.16** | 0.14** | 0.20** | 0.18** | 0.14** | 0.17** | 0.21** | 0.19** | 0.23** | 0.24** | 0.60** | 0.09** | 0.20** | 0.21** | 0.25** | 0.58** | 0.59** | 0.63** | 1.00 |

\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพาในการบรรลุเป้าหมายขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL ค่า  $r_{xy} = 0.09$ ) ซึ่งแนวทางขायความคิด (SEL ค่า  $r_{xy} = 0.20$ ) แบบให้การมีส่วนร่วม (PAR ค่า  $r_{xy} = 0.21$ ) และแบบมอบหมายอำนาจ (DEL ค่า  $r_{xy} = 0.25$ ) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SAT ค่า  $r_{xy} = 0.58$ ) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOT ค่า  $r_{xy} = 0.59$ ) บรรยากาศขององค์การ (CRI ค่า  $r_{xy} = 0.63$ ) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพทางการบริหาร (EXP ค่า  $r_{xy} = 0.41$ ) ความสามารถทางการบริหาร (COM ค่า  $r_{xy} = 0.63$ ) สติปัญญาความเฉลียวฉลาด (INT ค่า  $r_{xy} = 0.39$ ) และบุคลิกภาพ (PER ค่า  $r_{xy} = 0.37$ ) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (PUR ค่า  $r_{xy} = 0.16$ ) การเสริมพลัง (EMP ค่า  $r_{xy} = 0.14$ ) การตัดสินใจ (DEC ค่า  $r_{xy} = 0.20$ ) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (SEN ค่า  $r_{xy} = 0.18$ ) ความไว้วางใจ (TRU ค่า  $r_{xy} = 0.14$ ) ความมีคุณภาพ (QUA ค่า  $r_{xy} = 0.17$ ) การยอมรับ (REC ค่า  $r_{xy} = 0.21$ ) ความเอื้ออาทร (CAR ค่า  $r_{xy} = 0.19$ ) ความซื่อสัตย์สุจริต (ING ค่า  $r_{xy} = 0.23$ ) ความหลากหลายของบุคลากร (DIV ค่า  $r_{xy} = 0.24$ ) และ เทคโนโลยีสารสนเทศ (TEC ค่า  $r_{xy} = 0.60$ )

3.2 การตรวจสอบความตรงของโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

1. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) ด้วยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood = ML) มากกว่า 250 รอบ พบว่าไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ใกล้เคียงกับค่าของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Converges) อาจเนื่องมาจากตัวแปรสังเกตได้บางตัวไม่สามารถวัดตัวแปรแฝงได้ ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมส่วนใหญ่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่าไค - สแควร์ = 650.32 ค่า  $df = 96$  ค่า  $p = 0.00$  ค่า RMSEA = 0.91 ค่า CFI = 0.96 ค่า RMR = 0.81 ค่า SRMR = 0.21 ค่า GFI = 0.91 และค่า AGFI = 0.75 เมื่อพิจารณา พบว่า ตัวแปรภายนอกแฝงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE) มีตัวแปรสังเกตได้บุคลิกภาพ (PER) ค่าพารามิเตอร์อยู่ในระดับต่ำ (0.43) ตัวแปรภายนอกแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CULT) ตัวแปรสังเกตได้ ความซื่อสัตย์สุจริต (ING) ความหลากหลายของบุคลากร (DIV) มีค่าพารามิเตอร์อยู่ในระดับต่ำ (0.43 และ 0.35 ตามลำดับ) และตัวแปรภายในแฝงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) ตัวแปรภายในสังเกตได้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL) มีค่าพารามิเตอร์อยู่ในระดับต่ำ (0.10) ซึ่งอาจส่งผลถึงความกลมกลืนของโมเดล ดังนั้น จึงตัดตัวแปรดังกล่าวออก เพื่อเป็นการปรับโมเดลครั้งที่ 1

2. หลังจากปรับโมเดลแล้วโดยการตัดตัวแปรสังเกตบุคลิกภาพ (PER) ความซื่อสัตย์สุจริต (ING) ความหลากหลายของบุคลากร (DIV) และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ (TEL)

ออกแล้วจึงตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) ด้วยวิธี ไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood = ML) มากกว่า 250 รอบ อีกครั้ง พบว่า แบบจำลอง ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีค่าสถิติบางตัวเหมาะสมที่จะมองว่าค่าสถิติประเมินความกลมกลืน แบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่า ไค - สแควร์ = 199.47 ค่า  $df = 95$  ค่า  $p = 0.043$  ค่า RMSEA = 0.039 ค่า CFI = 1.00 ค่า RMR = 0.028 ค่า SRMR = 0.045 ค่า GFI = 0.97 และค่า AGFI = 0.92 หลังจากนั้นจึงพิจารณา ค่าพารามิเตอร์ของตัวแปรสังเกตได้ตัวใดมีค่าต่ำอีก พบว่า ตัวแปรภายนอกแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CULT) ตัวแปรสังเกตได้ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ (PUR) การเสริมพลัง (EMP) การตัดสินใจ (DEC) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (SEN) และความไว้วางใจ (TRU) มีค่าพารามิเตอร์อยู่ใน ระดับต่ำ (0.42, 0.41, 0.44, 0.55 และ 0.57 ตามลำดับ) อาจเนื่องมาจากตัวแปรภายนอกสังเกตได้ ที่กล่าวมาไม่เป็นตัววัดที่ดีของตัวแปรภายนอกแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CULT) จึงพิจารณาเพื่อตัด ตัวแปรเหล่านี้ออกไปแล้วจึงทำการทดสอบความกลมกลืนของโมเดลต่อไป เป็นการปรับโมเดล ครั้งที่ 2

3. หลังจากปรับโมเดลโดยการตัดตัวแปรสังเกตได้ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การ (PUR) การเสริมพลัง (EMP) การตัดสินใจ (DEC) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (SEN) และความ ไว้วางใจ (TRU) ของตัวแปรภายนอกแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CULT) ซึ่งแนวโน้มของ ค่าพารามิเตอร์ที่ต่ำอาจเนื่องมาจากตัวแปรภายนอกสังเกตได้ที่กล่าวมาไม่เป็นตัววัดที่ดีของตัวแปร ภายนอกแฝงวัฒนธรรมองค์การ (CULT) ออกแล้วจึงตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง สมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อประมาณ ค่าพารามิเตอร์ (Parameter Estimation) ด้วยวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood = ML) ที่ 43 รอบ อีกครั้ง พบว่า แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นมีค่าสถิติเหมาะสมโมเดลแบบจำลอง ตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีค่า ไค - สแควร์ = 181.30 ค่า  $df = 94$  ค่า  $p = 0.052$  ค่า RMSEA = 0.039 ค่า CFI = 1.00 ค่า RMR = 0.026 ค่า SRMR = 0.042 ค่า GFI = 0.97 และค่า AGFI = 0.93 ตามตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม

| ดัชนี                                           | เกณฑ์         | ค่าสถิติ |
|-------------------------------------------------|---------------|----------|
| Chi-Square ( $\chi^2/df$ )                      | ไม่เกิน 2     | 1.93     |
| $p$                                             | > 0.05        | 0.052    |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | < 0.05        | 0.039    |
| Comparative Fit Index (CFI)                     | $\chi^2$ 0.90 | 1.00     |
| Root Mean Square Residual (RMR)                 | < 2.58        | 0.026    |
| Standardized RMR (SRMR)                         | < 0.05        | 0.042    |
| Goodness of Fit Index (GFI)                     | $\geq$ 0.90   | 0.97     |
| Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)           | $\geq$ 0.90   | 0.93     |

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองในภาพรวม พบว่า การทดสอบไค-สแควร์ ในกรณีที่ไค-สแควร์สูงมากจึงแก้ไขโดยการพิจารณาค่า  $\chi^2/df$  ควรมีค่าน้อยกว่า 2 (Bollen. 1989 ; Diamantopoulos & Siguaw. 2000) ซึ่งจากการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 1.93 ส่วนค่า  $p$  ควรมีค่ามากกว่า 0.05 การวิจัยพบว่า มีค่าเท่ากับ 0.052 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนดัชนีกลุ่มที่กำหนดเกณฑ์ไว้ที่ระดับมากกว่า 0.90 คือ ดัชนี CFI มีค่าเท่ากับ 1.00 (Diamantopoulos & Siguaw. 2000) ดัชนี GFI มีค่าเท่ากับ 0.97 และดัชนี AGFI มีค่าเท่ากับ 0.93 ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ดัชนีที่กำหนดให้มีย่าน้อยกว่า 0.05 คือ พบว่า ดัชนี RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.039 ส่วนค่า ดัชนี SRMR มีค่า 0.042 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ ส่วนดัชนี RMR ที่กำหนดว่าควรมีย่าน้อยกว่า 2.58 นั้น พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.026 เป็นไปตามเกณฑ์เช่นเดียวกัน จากผลการทดสอบความกลมกลืนแสดงว่าแบบจำลองโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีนัยสำคัญทางสถิติเป็นที่ยอมรับได้ (ศุภมาศ อังสุโชติ และคณะ. 2548 : 29 ; Diamantopoulos & Siguaw. 2000 : 82 – 87)

### 3.3 การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

ในตอนนี้เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยนำเสนออิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังที่แสดงไว้ในตาราง 10

ตาราง 10 ค่าอิทธิพล ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองของตัวแปรที่เป็นสาเหตุ และตัวแปรที่เป็นผล  
ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

| ตัวแปรที่เป็นผล     | R <sup>2</sup> | อิทธิพล | ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ                       |                                            |                                         |                    |                                    |                    |                       |
|---------------------|----------------|---------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------------|
|                     |                |         | พฤติกรรม<br>การบริหาร<br>ของ<br>ผู้บริหาร | ความพึง<br>พอใจใน<br>งาน<br>ของ<br>บุคลากร | แรงจูงใจใฝ่<br>สัมฤทธิ์ของ<br>ผู้บริหาร | บรรยากาศ<br>องค์กร | คุณลักษณะ<br>ผู้นำของ<br>ผู้บริหาร | วัฒนธรรม<br>องค์กร | เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ |
| พฤติกรรม            |                | DE      | -                                         | -                                          | 0.39 <sup>***</sup>                     | -                  | 0.67 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| การบริหาร           | .56            | IE      | -                                         | -                                          | -                                       | -                  | 0.32 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| ของผู้บริหาร        |                | TE      | -                                         | -                                          | 0.39 <sup>***</sup>                     | -                  | 0.99 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| ความพึงพอใจใน       |                | DE      | 0.46 <sup>**</sup>                        | -                                          | -                                       | -                  | 0.80 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| งานของบุคลากร       | .67            | IE      | -                                         | -                                          | - 0.09 <sup>**</sup>                    | -                  | - 0.04 <sup>*</sup>                | -                  | -                     |
|                     |                | TE      | 0.46 <sup>**</sup>                        | -                                          | - 0.09 <sup>**</sup>                    | -                  | 0.76 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ |                | DE      | -                                         | -                                          | -                                       | -                  | 0.94 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| ของผู้บริหาร        | .88            | IE      | -                                         | -                                          | -                                       | -                  | -                                  | -                  | -                     |
|                     |                | TE      | -                                         | -                                          | -                                       | -                  | 0.94 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| บรรยากาศองค์กร      |                | DE      | 0.33 <sup>*</sup>                         | -                                          | -                                       | -                  | -                                  | -                  | -                     |
|                     | .55            | IE      | -                                         | -                                          | 0.55 <sup>***</sup>                     | -                  | 0.22 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
|                     |                | TE      | 0.33 <sup>*</sup>                         | -                                          | 0.55 <sup>***</sup>                     | -                  | 0.22 <sup>***</sup>                | -                  | -                     |
| ประสิทธิผลของ       |                | DE      | 0.10 <sup>*</sup>                         | 0.45 <sup>**</sup>                         | 0.65 <sup>***</sup>                     | 0.43 <sup>*</sup>  | 1.00 <sup>***</sup>                | 0.06 <sup>*</sup>  | 0.18 <sup>*</sup>     |
| มหาวิทยาลัยบูรพา    | .57            | IE      | - 0.01                                    | -                                          | 0.16                                    | -                  | - 0.90 <sup>**</sup>               | -                  | -                     |
|                     |                | TE      | 0.11 <sup>*</sup>                         | 0.45 <sup>**</sup>                         | 0.81 <sup>***</sup>                     | 0.43 <sup>*</sup>  | 0.10 <sup>***</sup>                | 0.06 <sup>*</sup>  | 0.18 <sup>*</sup>     |

หมายเหตุ \* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
 \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
 \*\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาขนาดของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม  
 ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

#### 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ได้แก่

1.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผล  
 ของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ  
 1.00

1.2 วัฒนธรรมองค์การ (CULT) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.06

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (TECH) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18

1.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10

1.5 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SATI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.45

1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.65

1.7 บรรยากาศองค์การ (CRIM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่

2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วยขนาดอิทธิพล - 0.90 โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

2.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา (EFFE) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.16 โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

## 3. เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่า

3.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร (CALE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI) ความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SATI) และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.94, 0.80 และ 0.67 ตามลำดับ

3.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร (SATI) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.46 และ 0.33 ตามลำดับ

3.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร (MOTI) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร (BEHA) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39

#### 4. เมื่อพิจารณาค่า $R^2$ พบว่า

4.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ร่วมกันทำนาย พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารได้ร้อยละ 56 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรงเท่ากับ 0.67 และ 0.39 ตามลำดับ

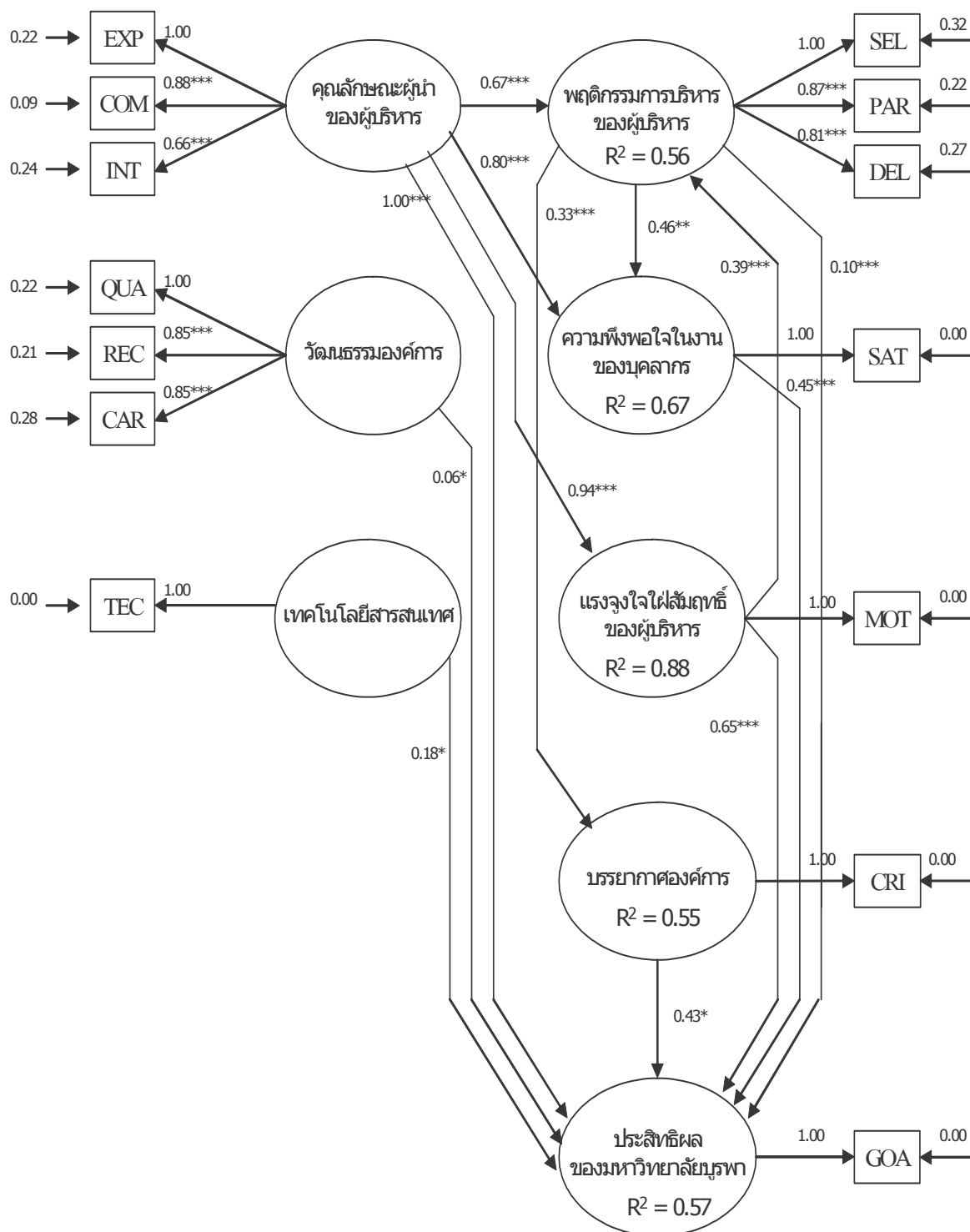
4.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารร่วมกัน ทำนายความพึงพอใจในงานของบุคลากรได้ร้อยละ 67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรงเท่ากับ 0.80 และ 0.46 ตามลำดับ

4.3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารทำนายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารได้ร้อยละ 88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรงเท่ากับ 0.94

4.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ทำนายบรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรงเท่ากับ 0.33

4.5 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันทำนายประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ ร้อยละ 57 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทางตรงเท่ากับ 1.00 , 0.65 , 0.45 , 0.43 , 0.18 , 0.10 และ 0.06 ตามลำดับ

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลสมการโครงสร้างแล้ว ได้โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเสนูปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

##### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และศึกษาอิทธิพลของปัจจัย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

##### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ตำรา ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามสมมติฐาน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยต่างๆ โดยพิจารณาจากตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา จากนั้นจึงพิจารณาตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่คาดว่าจะเป็นสาเหตุ และได้กำหนดโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีสมมติฐานดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา
3. เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา
4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา บรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร
5. ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

6. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

7. บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ และหน่วยงานในมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ในปีการศึกษา 2548 จำนวน 605 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ 371 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 234 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมีจำนวน 9 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อเป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .96

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .98

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .91

ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .95

ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .90

ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .96

ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .91

ตอนที่ 9 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น .97

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกับคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยบูรพา ระยะเวลาระหว่างเดือน กรกฎาคม 2548 - สิงหาคม 2548 2548 แบบสอบถามส่งไปจำนวน 633 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์จำนวน 605 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.58 หลังจากนั้นจึงให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้

4. ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ สถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร วุฒิการศึกษา อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา หน่วยงานของบุคลากรใช้ ค่าร้อยละ วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การใช้ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ใช้โปรแกรม PRELIS และ LISREL หลังจากนั้นจึงทำการแปลผล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง และภาพประกอบคำอธิบาย

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการค้นคว้าเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตัวแปรอิสระที่เป็นปัจจัยสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า

1.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.00 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ - 0.90 โดยส่งผ่านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

1.2 วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.06

1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18

1.4 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10

1.5 ความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.45

1.6 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.65

1.7 บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43

## 2. เมื่อพิจารณาอิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่า

2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.94, 0.80 และ 0.67 ตามลำดับ

2.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.46 และ 0.33 ตามลำดับ

2.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.39

3. เมื่อพิจารณาค่า  $R^2$  พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้ ร้อยละ 57

## อภิปรายผล

การพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. การศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

1.1 จากการศึกษาพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ด้านประสพการณ์ทางการบริหาร ความสามารถทางการบริหาร และสติปัญญาความเฉลียวฉลาด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 1.00 , 0.94, 0.80 และ 0.67 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยบูรพามีคุณลักษณะผู้นำ ด้านประสพการณ์ทางการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารส่วนมากเคยเป็นหัวหน้าภาควิชามาก่อน ส่วนผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่ใช่คณะ ก็เช่นเดียวกันมักมีประสพการณ์การบริหารจากการเป็นหัวหน้าภาค หรือมีจะนั้นก็เคยมีประสพการณ์การเป็นหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ มาก่อน และประกอบกับความสามารถพิเศษในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ เช่น ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน (2548) เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์มาก่อน เป็นต้น ส่วนอธิการบดีส่วนมากมีประสพการณ์จากการเป็นคณบดีของคณะต่างๆ มาก่อนเช่นกัน เช่น อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพาในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2548)

เคยดำรงตำแหน่งคณบดี คณะวิทยาศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาในช่วงปีการศึกษา 2542 – 2545 เป็นต้น การที่ผู้บริหารได้เคยทำหน้าที่บริหารมาตามลำดับขั้นนั้นทำให้ผู้บริหารมีทักษะในการบริหาร และมีความสามารถใช้ประสบการณ์ทางการบริหารแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีประสบการณ์ทางการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.11 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เกศรา สุขสว่าง (2540 : 21 ; อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 : 404) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารมาก จะทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมมากกว่าผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ ทำให้มีความรอบคอบในการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ทางด้านการวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน หรืออื่นๆ ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จมากกว่า นอกจากนั้นประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ราบรื่น สามารถเผชิญปัญหา ป้องกันปัญหา และแก้ไขปัญหาได้ดี ดังนั้น ประสบการณ์ทางการบริหารจึงเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ และความล้มเหลวในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (เสนาะ ตีเียว. 2534 : 200 ; ดิน ปรัชญพฤทธิ์. 2530 : 200 ; บัญชา อึ้งสกุล. 2545 : 23) สอดคล้องกับการศึกษาของ โบล (Bole. 1987 : 1361 – A) ที่พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีประสบการณ์ทางการบริหารมาเป็นระยะเวลายาวนาน เช่นเดียวกับ โอเนล (O' Neal. 1987 : 3269 : A) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถ้ายังมีประสบการณ์การทำงานมาก จะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากขึ้น นอกจากนั้น เกียรติกำจร กุศล (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านประสบการณ์ทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี แต่แตกต่างจากผลการศึกษาของ ภารดี อนันต์นาวิ. 2545 : 123) ที่พบว่า ประสบการณ์ทางการบริหารของผู้บริหารนั้น ไม่มีผลต่อการวัดปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งส่งผลไปยังประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพายังมีความสามารถทางการบริหาร โดยสามารถวางแผนกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จัดแผนงานให้กับบุคลากรสอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่มีการมอบหมายอำนาจตามลำดับขั้น เช่น อธิการบดีมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ไม่เป็นการเฉพาะตัวของอธิการบดีให้กับรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ รวมถึงคณบดี และหัวหน้าหน่วยงาน ทำให้การตัดสินใจดำเนินการในแต่ละเรื่องรวดเร็วและลดขั้นตอนลงได้มาก เป็นต้น รวมถึงความสามารถในการลดความขัดแย้งในหน่วยงาน มีการให้แนวทาง ทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ผ่านมาผู้บริหารของมหาวิทยาลัยบูรพาสามารถปฏิบัติตามนโยบายในการบริหารทั้งที่ตอบสนองนโยบายของรัฐ และนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้น เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย เช่น สามารถดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในด้านการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปสู่จังหวัดอื่นในส่วนภูมิภาค กล่าวคือ มีการจัดตั้งวิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี และวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว และในปัจจุบันทั้ง 2 วิทยาเขตได้มีการเปิดสาขาวิชาที่เป็นการสนองตอบต่อความต้องการของภูมิภาคและท้องถิ่น เช่น สาขาที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการประมง และสาขาที่

เกี่ยวข้องกับอณุมติ เป็นต้น ส่วนความสำเร็จตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีหลายเรื่อง เช่น นโยบายความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย โดยในปีการศึกษา 2547 มหาวิทยาลัยบูรพาได้ตกลงลงนามความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาระหว่างประเทศ จำนวน 19 สถาบัน มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรของมหาวิทยาลัย และนิสิตกับสถาบันการศึกษาชั้นนำต่างประเทศ รวม 36 คน (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2547 : 60 – 62) ซึ่งจะเห็นได้ว่าความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นประโยชน์ต่อการบริหารอย่างมาก ซึ่งจากข้อมูลที่กล่าวมาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยบูรพามีความสามารถทางการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.06 ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ. (2544 : 37) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การเมื่อขึ้นทำหน้าที่บริหารแล้ว ปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ ความสามารถทางการบริหาร และประเภทความสามารถที่ผู้บริหารต้องการภายในองค์การ จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารตามสายการบังคับบัญชา และความสามารถในการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี คือ ต้องมีศักยภาพ และความสามารถที่เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มค่าให้กับงาน (Share value) ต้องมีความสามารถทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และมีความสามารถพัฒนาส่งเสริมความรู้ ความสามารถพัฒนาบุคลากร และความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน (สนใจ ลักษณะ. 2546 : 39) ทำนองเดียวกับ ไพบุลย์ วงษ์ทองดี (2540 : 78) ที่ศึกษาแล้วพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดี คือ ด้านความสามารถ ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถในการสื่อความเข้าใจ การวินิจฉัยสั่งการ การสร้างแรงจูงใจ การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งในองค์การ และความสามารถในการปกครองคน ส่วน บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 79) ศึกษาพบว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารบ่งชี้ถึงความเข้าใจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้งานสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

ในด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดนั้น อาจเป็นเพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีไหวพริบ ปฏิภาณในการบริหารงาน รวมถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความคิดเชิงเหตุผล มีแนวคิดริเริ่มสำคัญ ๆ หลายเรื่อง ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าในหลายกรณี เช่น มีความคิดริเริ่มการนำหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานอิสระ เพื่อเป็นการทดลอง และนำร่องในการที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นอิสระ หรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต เช่น วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ และโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” เป็นต้น จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งจากข้อมูลที่กล่าวมาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีสติปัญญาความเฉลียวฉลาดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.06 สอดคล้องกับ เสน่ห์ จัยโต (2543 : 87) ที่กล่าวไว้ว่า ความสามารถด้านสติปัญญาความเฉลียวฉลาดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร และผู้บริหารจำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาความเฉลียวฉลาด เพราะจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีความสามารถที่จะแสวงหาข้อมูลที่เป็นต่อการบริหารงานองค์การ

โดยสรุป คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารทั้งด้านประสบการณ์ทางการบริหาร ความสามารถทางการบริหาร และสติปัญญาความเฉลียวฉลาด ส่งผลให้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 288) และภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 121) ที่ศึกษาพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นในส่วนของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารจากการวิจัยครั้งนี้พบว่ามี อิทธิพลทางอ้อม เชิงลบต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ - 0.90 โดยส่งผ่านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงาน ของบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า คุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาบางประการอาจไปขัดขวางในการแสดงออกของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ ผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของบุคลากร จึงทำให้ผลการ วิเคราะห์ทางสถิติออกมาเช่นนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 110) ที่ ศึกษาแล้วพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางอ้อม เชิงลบต่อประสิทธิผลของ องค์การ โดยส่งผ่านปัจจัยพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ด้วย ขนาดอิทธิพล - 0.12 และ - 0.04 ตามลำดับ

1.2 จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การ ด้านความมีคุณภาพ การยอมรับ และ ความเอื้ออาทรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.06 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะวัฒนธรรมองค์การด้านความมีคุณภาพนั้น เป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยบูรพาได้สร้างขวัญกำลังใจ ให้กับบุคลากร เช่น มหาวิทยาลัยบูรพาได้จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร รวมถึงการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมยังสถานศึกษาที่เปิดการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จนทำให้บุคลากรมีความสามารถและความมั่นใจในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพได้ ซึ่งจากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้าน ความมีคุณภาพมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.39 สอดคล้องกับ แนวคิดของแพตเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 – 109 citing Patterson.; 1986 : 50 – 51) ที่กล่าวว่า ความมีคุณภาพ (Quality) เป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเรื่อง ของการที่องค์กรควรมีการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรเพื่อทำให้บุคลากรมีคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้ง การคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานในองค์การ

นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยบูรพายังมีวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพาในด้าน การยอมรับ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยบูรพายอมรับ และเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร โดย มีการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของบุคลากร และยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร จนทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถปฏิบัติงานจน บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจากข้อมูลที่กล่าวมาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการยอมรับมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.41 สอดคล้องกับแนวคิดของ แพตเตอร์สัน (Sergiovanni. 1988 : 107 – 109 ; citing Patterson. 1986 : 50 – 51) ที่กล่าวว่า การยอมรับ (Recognition) เป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเรื่องที่องค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การแสวงหาแนวคิดในการทำงานที่ดี อีกทั้งต้องยอมรับและเพิ่มคุณค่ากับบุคลากรขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพาในเรื่องความเอื้ออาทร ยังส่งผลต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา กล่าวคือ มหาวิทยาลัยได้มีการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากร มีการสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่างๆ เช่น สวัสดิการบ้านพักอาศัยภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น และมีการให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากรโดยมีการเชิญผู้มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาบรรยายให้คำชี้แนะกับบุคลากร เช่น การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ประจำปี จะเชิญผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านสายการสอน และสายสนับสนุนการสอน มาบรรยายให้ความรู้ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพามีความรู้และมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น จนทำให้งานที่ปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งจากข้อมูลที่ได้กล่าวมาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความเอื้ออาทรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.11 สอดคล้องกับแนวคิดของ แพตเตอร์สัน

(Sergiovanni. 1988 : 107 – 109 ; citing Patterson. 1986 : 50 – 51) ที่กล่าวว่า ความเอื้ออาทร (Caring) เป็นตัวบ่งชี้วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในเรื่องที่องค์การควรต้องเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรขององค์การ

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การด้านความมีคุณภาพ การยอมรับ และความเอื้ออาทร ส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทาเทอร์และฮอย (Tarter & Hoy. 1988 : 17 – 24) ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 จากการศึกษาพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยบูรพานำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรมากขึ้น จนถือได้ว่าเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานทางด้านการบริหาร การเรียนการสอน การวางแผนต่างๆ และรวมถึงการจัดระบบงานนิสิต งานงบประมาณ งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร และงานหลักสูตรการสอน นอกจากนั้นยังมีการนำมาใช้เพื่อการเรียนการสอน เช่น นำระบบอินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อให้บัณฑิตค้นหาข้อมูลทางวิชาการ การติดต่อสื่อสารกับอาจารย์ผู้สอน นำระบบเครือข่ายห้องสมุดมาใช้เพื่อการค้นหาเอกสาร ตำรา งานวิจัย สำหรับการอ้างอิง และค้นคว้าข้ามมหาวิทยาลัย เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยบูรพาปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และงบประมาณมากขึ้น ตามที่กล่าวมาจะเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมาก ซึ่งจากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในมหาวิทยาลัยมีอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับ 3.82 สอดคล้องกับ มาร์ศรี สังข์ทอง (2547 : ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบสารสนเทศการบริหารงานสามารถทำงานได้ดี สะดวกต่อการใช้งาน และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับ วรรณวิภา ดิตตะศิริ (2544 : 26) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน และอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นการบริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ โดยต้องนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร และด้านวิชาการ เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต้องสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศขึ้นในสถาบัน โดยต้องมีมาตรการในการจัดบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาทุกคน มีการกำหนดระยะเวลาการเปลี่ยนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พร้อมกับมีการวางแผนการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า นอกจากนั้นยังต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการประชาสัมพันธ์ และสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย (เบญจา มังคละพฤษ. 2543 : 100 - 101)

1.4 จากการศึกษาพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร แบบชี้แนวทางขายความคิด แบบให้การมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายอำนาจ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ความพึงพอใจในงานของบุคลากร และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.10, 0.46 และ 0.33 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด โดยผู้บริหารจะเสนอแนวคิด และแนวทางปฏิบัติงานให้กับบุคลากร พร้อมทั้งอธิบายงานที่ต้องทำและอธิบายวิธีการทำงานให้กับบุคลากร และให้โอกาสบุคลากรปฏิบัติงานตามแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรเอง จากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.20 นอกจากนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพายังมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนางานของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการบริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็นพ้องร่วมกันและผู้บริหารกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม จากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.26 และพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ ผู้บริหารมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหารตามลำดับขั้นตามความเหมาะสม ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ และผู้บริหารให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จด้วยตนเองโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว จากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.31

โดยสรุป พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารแบบชี้แนวทางขายความคิด แบบให้การมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายอำนาจ ส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรง

เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ มาร์ติน (Martin. 1993 : 1256) ที่พบว่า คณบดีที่มีประสิทธิภาพมีพฤติกรรมในการบริหารงานมีส่วนสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมผู้นำ ผู้สนับสนุน ผู้วางแผน จัดการ และผู้ประสานประโยชน์ ซึ่งคณบดีในฐานะผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานมาก และสามารถนำสถาบันการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพทำนองเดียวกับการศึกษาของ ภารตี อนันต์นาวิ (2545 : 121) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรง เชิงบวกต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และสอดคล้องกับ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 151) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

#### 1.5 จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในงานของบุคลากร มีอิทธิพลทางตรง

เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.45 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรได้รับการยอมรับความยุติธรรม การสนับสนุน และคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา มีความเป็นอิสระทั้งความคิด และการกระทำในการทำงาน มีความพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน และมหาวิทยาลัยได้จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอย่างเหมาะสม เช่น มีการจัดหาครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร รวมถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่สามารถติดต่อกับงานภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างสะดวก และสามารถค้นคว้าหาความรู้ในเวลาต้องการได้อีกด้วย เป็นต้น นอกจากนั้นบุคลากรยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน มีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถของตนเอง และมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน ที่สำคัญพบว่าบุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่ พร้อมทั้งเห็นว่รายได้และสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงาน และมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการทำงาน สิ่งเหล่านี้จึงทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระตุ้นให้การทำงานเป็นไปอย่างเต็มใจ และเข้มแข็ง ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากที่กล่าวมาข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.98 สอดคล้องกับคำกล่าวของ ล็อก (Locke. 1984 : 93) ตามแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ คือ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need) ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Need) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบิร์ก (Two Factor Theory) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก ซึ่งมีผลต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ หากองค์การใดต้องการความสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และสนใจในการที่จะจูงใจบุคลากรขององค์การให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมาก กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานหากได้รับการตอบสนองในความต้องการมาก ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงานมาก หากความต้องการได้รับการตอบสนองน้อย ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่จะลดน้อยลงไปด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลความสำเร็จขององค์การ (Davis & Newstrom. 1985 : 109) สอดคล้องกับการศึกษาของ ระพีพร พูลสวัสดิ์ (2536 : 37 – 38) ที่พบว่า ความพึง

พอใจในงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ขึ้นอยู่กับ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อันได้แก่ เงิน สิ่งของ และ สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึก และจิตใจ เช่น ชื่อเสียง เกียรติยศ การยอมรับ เช่นเดียวกับ กุหลาบ รัตนสุวรรณ (2536 : 11) ที่ศึกษาพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน 4 อย่าง คือ 1) ความพึงพอใจในสภาพงาน ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และลักษณะเนื้อหาของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็นสิ่งที่น่าพอใจ และ ทำทนายความสามารถของ บุคคล 2) ความพึงพอใจในสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และ สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ 3) ความพึงพอใจในรายได้และประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ได้แก่ ความพอเพียงของรายได้ตามสภาพ และความเหมาะสมกับสภาพงาน และการให้สวัสดิการตอบแทนอื่นๆ และ 4) ความพึงพอใจในความสำเร็จและการได้รับการยอมรับนับถือ ได้แก่ การที่สามารถ ทำงานได้สำเร็จ และได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน

1.6 จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม เชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.65 และ 0.39 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย มีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลา อดทนทำงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นผู้บริหารยังเป็นผู้มีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย มีการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุม สัมมนาทางวิชาการ มีความสนใจและเอาใจใส่ในการบริหารงานทุกด้าน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีการหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และมีการวางแผนล่วงหน้าในการบริหารให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติของผู้บริหารเช่นนี้ จึงเป็นสาเหตุให้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งจากข้อมูลในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.92 สอดคล้องกับการกล่าวของ สมใจ ลักษณะ (2546 : 63) ที่ว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงที่กระตุ้นผลักดัน ชี้นำให้บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจดเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motivation) เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น ทำนองเดียวกับ รังรอง งามศิริ (2547 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นเร้าให้แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย เมื่อบุคคลเกิดแรงจูงใจ จะมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน 3 ลักษณะ คือ 1) เกิดพลัง 2) มีทิศทางและเป้าหมาย และ 3) มีความพยายาม ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) เกิดจากความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จด้วยความพยายาม พินฝ่าเอาชนะอุปสรรค เช่นเดียวกับ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953 : 110-111) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความปรารถนาที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วง

ไปด้วยดี พยายามแข่งขันกับมาตรฐานความเป็นเลิศ หรือพยายามทำดีกว่าบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้บุคคลต้องการสถานภาพสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น และมีความต้องการความสำเร็จสูง ทำนองเดียวกับ ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคณะ (2530 : 116) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งในคุณลักษณะของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จของกลุ่มและความเจริญของประเทศชาติมีผู้พบว่าขึ้นอยู่กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของสมาชิก เช่นเดียวกับ ลินด์เกรน (Lindgren. 1967 : 31 - 34) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในรูปของความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ซึ่งเทียบได้กับความต้องการขั้นสูงของมาสโลว์ (Maslow) ในขั้นความต้องการความสำเร็จ (self actualization) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะเข้าใจตนเอง ทั้งในด้านความสามารถ ความถนัด รวมถึงศักยภาพอื่นๆ และมีความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ส่วน เกสรา สุขสว่าง (2540 : 26) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นเพียรพยายามของบุคลากรในการกระทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย และได้มาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และไม่หวังผลตอบแทน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 16) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารว่า เป็นแรงผลักดันหรือความต้องการ หรือความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ที่ไปกระตุ้นให้ผู้บริหาร แสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การได้อย่างมีมาตรฐาน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเลือกเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคต มีความคิดว่าทุกสิ่งจะสำเร็จได้ด้วยความตั้งใจและทำงานจริง และปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ แมคเคนแลนด์ และวินเทอร์ (McClelland & Winter. 1987 : 243 – 246 , 315 – 318) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษา

1.7 จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.43 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยบูรพาได้จัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรทั้งหมด โดยสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และระหว่างบุคลากรด้วยกัน เช่น การจัดงานสโมสรประจำปี งานรื่นเริงปีใหม่ การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นต้น รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ มีการสื่อสารในหน่วยงานที่สามารถสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันของบุคลากรทั้งมหาวิทยาลัย การตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบุคลากรมักมีโอกาสได้เข้าร่วมเสมอ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีการจัดประชุมภายในหน่วยงาน เมื่อเสร็จแล้วจะชี้มติในที่ประชุมเป็นแนวทางในการดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร อันเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมกัน จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยเอื้ออำนวยต่อการส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากข้อมูลในการ

ตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บรรยากาศองค์การมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4.11 สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 185 - 186) ที่พบว่า บรรยากาศของสถานศึกษาเป็นลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับกลุ่มของบุคลากรในสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาหนึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาอีกแห่งหนึ่ง และลักษณะที่เกิดขึ้นนั้นก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษานั้น และบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะของสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นบุคลิกของสถานศึกษาและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของ คิลเลียน (Killian. 1968 : 202 – 203) ที่พบว่า บรรยากาศของสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการคิด แรงจูงใจ ความพึงพอใจ ตลอดจนความสำเร็จของการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทำนองเดียวกับการศึกษาของ ภารตี อนันต์นาวิ (2545 : 124) ที่ศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงในทางบวกกับประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับการศึกษาของ กุหลาบ รัตนจักรธรรม (2536 : 151) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2. โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้นจากตัวแปรที่ศึกษา สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ ร้อยละ 57 แสดงว่าการกำหนดตัวแปรอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตัวแปรแฝงที่กำหนดให้เป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ 7 ตัว คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุในโมเดลการวิจัยที่มีความเหมาะสมในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามคือ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งนี้ เนื่องจากในขั้นตอนการกำหนดปัจจัยต่างๆ เข้าไว้ในโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยหลากหลายที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานวิจัยที่ดำเนินการด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างโดยใช้โปรแกรมลิสเรล รวมทั้งได้ศึกษาโมเดลการวิจัย และทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การจาก แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน แล้วจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยได้บูรณาการจากแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การของ ดันแคน (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์. 2529 : 45 – 46 ; อ้างอิงจาก Duncan. 1973) แคมเบล (Cambell. 1977 : 36 – 39) สเตียร์ (Steers. 1977 : 46) ฮอร์เนอร์ (Horner. 1985 : 2801 - A) สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2547 : ออนไลน์) พาสันส์ (Hall. 1991 : 263 – 264 ; citing Parsons. 1960) และฮอยส์และมิสเกล (Hoy & Miskel. 1991 : 382 – 383) ซึ่งพบว่าประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้ด้วยตัวบ่งชี้ด้านการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานในองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้วิจัยได้บูรณาการจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ คือ ศูนย์เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ (Center for Organizational Excellence. 2004 : online) ได้สร้างตัวแบบประสิทธิผลของ

องค์การ (Organizational Effectiveness Model) โดยกำหนดว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ แมคเคนแลนด์ และ วินเทอร์ (McClelland & Winter. 1987 : 243 - 246, 315 - 318) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ส่วน จันทรานี สงวนนาม (2545 : 121) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำและแบบของผู้นำ บรรยากาศของสถานศึกษา ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการบริหาร สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 117 - 118) ได้ศึกษา พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยย่อย 3 ตัว คือ

1) วุฒิการศึกษา 2) ประสิทธิภาพการบริหาร และ 3) ความสามารถในการบริหาร ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นยังส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางตรงเชิงบวกและทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 บรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กับ ทำนองเดียวกับ กุหลาบ รัตนสังขธรรม (2536 : 150) ที่ศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เช่นเดียวกับ Ivancevich & Matterson (ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 12 ; อ้างอิงจาก Ivancevich & Matterson. 1987 : 17) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับ แรงจูงใจ ผู้นำ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ การศึกษาของ รูล (Ruhl. 1985 : 3216 – A) พบว่า ปัจจัยที่ช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของสถานศึกษา นอกจากนั้น คีใจ (Kijai. 1987 : 329 – A) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน คือ บรรยากาศสถานศึกษา ด้วยเหตุผลดังกล่าว ปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง 7 ตัว ของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาได้ร้อยละ 57

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนว่า ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การ คุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และ วัฒนธรรมองค์การ ตามลำดับ ดังนั้น มหาวิทยาลัยบูรพาควรมีการดำเนินการดังนี้

1. ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมพัฒนาด้านบรรยากาศองค์การ ในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรภายในด้วยกัน และบุคลากรกับผู้บริหาร เพื่อสร้างบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน นอกจากนี้ในส่วนของการปฏิบัติงานในทางบริหารต้องมีการสนับสนุนและให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่มีผลกระทบต่อสิทธิ และความเป็นอยู่ของบุคลากรจะต้องมีการทำประชาพิจารณ์เพื่อหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพื่อนำผลมาดำเนินการ เป็นต้น

2. ควรมีการกำหนดนโยบายส่งเสริมพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในด้านการสื่อสารภายใน มหาวิทยาลัย เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการสมานฉันท์ทั้งในระบบและนอกระบบการทำงาน เกิดความเอื้ออาทรต่อกันและกันระหว่างบุคลากรด้วยกันและบุคลากรกับผู้บริหาร

3. ควรมีการกำหนดนโยบายพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการทบทวนนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเดิมที่มีอยู่ แล้วกำหนดนโยบายที่มหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหลักในการช่วยบริหารงานด้านต่างๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และวิชาการ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรจัดหางบประมาณเพื่อจัดซื้อ หรือเช่าอุปกรณ์เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มากพอต่อการใช้งานที่เหมาะสมในแต่ละด้าน รวมถึงการจัดทำโครงการฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการนำมาใช้อย่างผู้ชำนาญการเป็นมืออาชีพในแต่ละหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเอง

4. ควรมีการกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรทางด้านการ ศึกษา ฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีความรักดีต่อองค์กร โดยไม่จำกัดว่าเป็นบุคลากรประเภทใด ให้มีความเสมอภาคกัน โดยพิจารณาถึงการกลับมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ ควรจัดทำโครงการสวัสดิการที่นอกเหนือจากระบบที่มีอยู่ โดยพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เช่น โครงการร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อจัดหาที่อยู่อาศัยในราคาที่บุคลากรมีความสามารถชำระได้ เป็นต้น และที่สำคัญอีก

ประการหนึ่ง คือ ควรมีมาตรการที่ชัดเจนและเสมอภาคในการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในหน้าที่การงาน ในส่วนที่มหาวิทยาลัยจัดทำได้เอง และไม่ขัดกับหลักกฎหมายการบริหารงานบุคคล

5. ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังนั้น ควรกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัยว่าในการสรรหาผู้บริหารทุกระดับ ผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารจะต้องแสดงวิสัยทัศน์และแนวทางในการทำงานของตนในสถานที่ที่มหาวิทยาลัยจะได้กำหนดโดยเปิดเผยก่อนที่จะให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้ลงคะแนนเพื่อสรรหา ทั้งนี้ เพื่อบุคลากรจะได้ทราบถึงคุณสมบัติของบุคคลที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. มหาวิทยาลัยบูรพาควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม จัดทำโครงการเสวนาขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างบรรยากาศความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังควรมีการจัดทำโครงการกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ขึ้นระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร เพื่อลดช่องว่างความรู้สึก และการปฏิบัติตน

2. มหาวิทยาลัยบูรพาควรมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม จัดทำโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ในด้านวิทยาการทางคอมพิวเตอร์ ทั้งด้านอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเป็นการเพิ่มเติมความทันสมัยกับบุคลากรด้านข้อมูลเทคโนโลยี และเข้าใจในเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะอุปกรณ์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3. มหาวิทยาลัยควรจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรทางด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ เช่น ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ทั้งในและต่างประเทศ โดยเสมอภาคกัน นอกจากนี้ ควรจัดทำโครงการสวัสดิการที่นอกเหนือจากระบบที่มีอยู่ โดยพิจารณาความเหมาะสม และความเป็นไปได้ เช่น โครงการร่วมมือกับสถาบันการเงินเพื่อที่อยู่อาศัยในราคาที่บุคลากรมีความสามารถชำระได้ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะที่มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี หากมีการทำวิจัยในเรื่องนี้ที่มหาวิทยาลัยบูรพาอีก ควรศึกษาวิทยาเขตสารสนเทศของมหาวิทยาลัยบูรพาอีก 2 แห่ง คือ วิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี และวิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว ด้วย เนื่องจาก ทั้ง 2 วิทยาเขตมีการกำกับดูแลโดยผู้บริหารชุดเดียวกับที่มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ดังนั้น หากจะให้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั่วถึงในภาพรวมของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งหมดควรเก็บข้อมูลและศึกษาข้อมูลของบุคลากรทั้ง 2 วิทยาเขตด้วย

2. สำหรับนักวิจัยที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา อาจนำเอาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ มหาวิทยาลัยบูรพาไปศึกษา โดยศึกษาปัจจัย คุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ความพึงพอใจในงานของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร และบรรยากาศองค์การ ตามทฤษฎีอื่นให้ได้องค์ความรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น

3. ควรสร้างโมเดลศึกษารูปแบบผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา หากมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการแล้ว

4. การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร หรือปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพาด้วย

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2547). บรรยากาของค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ออนไลน์.  
สถานที่สืบค้น : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- กึ่งกาญจน์ อดุลย์ผดุงศักดิ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายของอาจารย์กับบรรยากาของค์การของสถาบันเทคโนโลยี ราชมงคล เขตกรุงเทพมหานคร. ออนไลน์.  
แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2540). เทคโนโลยีทางการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุหลาบ รัตนจักรธรรม. (2536). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การระดับคณะ สาขา  
วิทยาศาสตร์สุขภาพ ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์สาธาณสุขศาสตร  
ดุขฎิบัณฑิต. (บริหารงานสาธาณสุข). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- เกสร สุธสว่าง (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดี  
กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. ปรินญานิพนธ์การศึกษา  
ดุขฎิบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกียรติกำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มี  
อิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัด  
ทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- กองแผนงาน. (2547ก). แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา (พ.ศ. 2548 – 2557). (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา : <http://planning.buu.ac.th/content/plan/strategicPlan.doc>. วันที่สืบค้น  
11 กันยายน 2547.
- (2547ข). ภาวะการหางานทำ ปีการศึกษา 2545. ชลบุรี : กองแผนงาน  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (2547ค). การสำรวจความพึงพอใจของนายจ้าง (ผู้บังคับบัญชา) ต่อการปฏิบัติงาน  
ของบัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา รุ่นปีการศึกษา 2545. ชลบุรี : กองแผนงาน  
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ครรชิต มัลย์วงษ์. (2539). ก้าวไกลไปกับคอมพิวเตอร์, ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และ  
คอมพิวเตอร์แห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.

- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). *อุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บุ๊คพอยท์.
- เจริญ จันทาจีน. (2547). *พฤติกรรมผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ กรณีศึกษา ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- จุฬาลักษณ์ ตันวงศ์วาล. (2545). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยบูรพาเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (นโยบายสาธารณะ). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ชวลิต หมื่นนุช. (2535). *อิทธิพลภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พัฒนบริหารศาสตร์). กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ชญาหนู ลักษณะวิจารณ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อผู้นำกับบรรยากาศองค์การ*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- ชัยนันทธรณ์ ขาวงาม. (2547). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : [http://www.lib.cmu.ac.th/digital\\_collection/fulltext.php?id=5750](http://www.lib.cmu.ac.th/digital_collection/fulltext.php?id=5750). วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). *ทักษะภาวะผู้นำ Leadership skill*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- ชีเอ็ดเนท. (2547). *องค์การและการจัดการ*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [www2.se-ed.net/peathong/utid1.ppt](http://www2.se-ed.net/peathong/utid1.ppt). วันที่สืบค้น 11 สิงหาคม 2547.
- ดรุณี วัฒนฐานะ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคณะ. (2530). *การเสริมสร้างคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2543). *การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของรัฐ : บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับองค์การภาครัฐเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์*. ใน *โลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2530). หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล กับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน : กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2545). ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพฯ : อินฟอรมีเดีย บัค.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). เอกสารคำสอนรายวิชา ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2538). การสร้างผู้นำทางการศึกษา. ใน การสัมมนาวิชาการ วิทยาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ในทศวรรษหน้า. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทาคาโนบุ ฮองโง. (2545). การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. แปลโดย วัฒนา พัฒนพงศ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เบรนนี.
- เทือน ทองแก้ว. (2545, กันยายน). ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป. วารสารวิชาการ. 5(9) : 39.
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2540). วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ : การศึกษานโยบายและกลยุทธ์การบริหาร ขององค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- . (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- . (2540). พฤติกรรมองค์การ Organization Behavior : การศึกษาการบริหาร พฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- . (2544). การบริหาร Management.. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรไทย.
- ธนิยา ลอยสุวรรณ. (2546). การศึกษาสภาพปัญหาของการใช้บริการอินเทอร์เน็ตบน เครือข่ายบัวศรีของอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธิดิยา จันทพลาบูรณ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมการตัดสินใจ สักการของผู้บริหาร ในโรงเรียนประถมศึกษา สักการกรุงเทพมหานคร. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.

- นงนุช โรจนเลิศ. (2540). ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการ  
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล: วิเคราะห์ผลสรุป. ปรินทูปนธ์การศึกษาฉบับพิมพ์  
(พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพนิตย์ ชันบุญใส. (2547). การศึกษาคูณลักษณะและแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>.  
วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- นวลทิพย์ ควกุล. (2527). เศรษฐศาสตร์การศึกษา. กรุงเทพฯ. ป.ป.พ.
- นารี อาแว. (2545). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของหัวหน้าภาควิชา  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอกชน. ปรินทูปนธ์การศึกษาฉบับพิมพ์  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- นาริรัตน์ สุวรรณาริ. (2543). พฤติกรรมในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของนักศึกษา  
ระดับอุดมศึกษา. ปรินทูปนธ์การศึกษาฉบับพิมพ์ (เทคโนโลยีการศึกษา).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นิภาวรรณ ศรีโลฟุง. (2547). วัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัย เชียงใหม่. ออนไลน์. แหล่งที่มา : [http://www.lib.cmu.ac.th/  
digital\\_collection/etheses/fulltext.php?id=3246](http://www.lib.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/fulltext.php?id=3246). วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- นิรชา. (2543, กันยายน). มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษากับปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น.  
วิทยาสาร. 99 (6) : 9.
- บัญชา อึ้งสกุล. (2545, มีนาคม). ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.  
วารสารวิชาการ. 5 (3) : 23.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. (2532, เมษายน – มิถุนายน). การบริหารโรงเรียนแบบเป็นระบบ.  
สารพัฒนาหลักสูตร. 15 (125) : 79.
- บุญลือ จันทกร. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์  
ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- บุศรา กายี. (2547). วัฒนธรรมองค์กรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ.  
ออนไลน์. แหล่งที่มา : [http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2546/  
nuadm0446bk\\_abs.pdf](http://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2546/nuadm0446bk_abs.pdf). วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.

- เบญจ มังคละพุกษ์. (2543). อาจารย์มหาวิทยาลัยในสหัสวรรษหน้า. ใน *กรณีศึกษาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา รวมบทความกรณีเรื่องจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 2* ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ปทีป เมธาคุณวุฒิ. (2544). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปภาวดี ดุลยจินดา. (2533). ทศนคติและความพอใจ . ใน *เอกสารการสอนชุดพฤติกรรมมนุษย์ ในองค์การ (Human Behavior in Organization)*. หน้า 258. นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์
- ประสงค์ ปราณีตพลกรัง. (2543). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์
- ปัญจมาพร พิพัฒน์วงศ์. (2540). ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามเกณฑ์การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีชา รอดปรีชา. (2541). พฤติกรรมผู้นำและความสามารถในการบริหารภาควิชาของหัวหน้าภาควิชาสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ปรีดา เพ็ชรรัตน์. (2539). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษาในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2536). จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ผลิน ภูเจริญ. (2546). การจัดการธุรกิจร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอกพิมพ์ไท.
- พรพรรณ คงประสิทธิ์. (2542). บรรยากาศการทำงานตามทัศนะของบุคลากรที่ไม่ใช่สายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- พวงเพชร วัชรอยู่. (2536). *ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัชณา เอ่งบริบูรณ์พงศ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติต่องาน บรรยากาศเชิงสร้างสรรค์กับ พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- พัชรภรณ์ จันทร์ฉาย. (2537). *บรรยากาศองค์การในคณะสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรินทร์ เชาวักิจิวุฒิ. (2544). *การวัดประสิทธิผลของโครงการจ้างเหมาแบบเบ็ดเสร็จ (Turnkey) โดยทฤษฎี Balance Scorecard : กรณีศึกษาเฉพาะโครงการขยายระบบเครือข่ายโทรศัพท์ของบริษัทจัสมินเทลคอม ซิสเต็มส์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พิชญภรณ์ อิงคามระชร. (2532). *ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พีรพรรณ สุนทรวิภาต. (2547). *ภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามการรับรู้และคาดหวังของผู้บริหาร และผู้สอน*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : [http://www.lib.cmu.ac.th/digital\\_collection/etheses/fulltext.php?id=428](http://www.lib.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/fulltext.php?id=428). วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- เพ็ญพร ลิ้มวงศ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความพึงพอใจในการทำงานในงานที่แตกต่างกัน*. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมกับการบริหาร*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- ไพบุลย์ วงษ์ทองดี. (2540). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการบดีตามทัศนะของอาจารย์ในสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2540). *พฤติกรรมองค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พริ้นติ้ง. แฮ้าส์.

- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- การดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต (บริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มนตรี บุญธรรม. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2546). โครงการพัฒนาเนื้อหาความรู้สำหรับเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทย (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://web.ku.ac.th/schoolnet/snet1/-network/it/>. วันที่สืบค้น 6 กันยายน 2546.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2540ก). การวิเคราะห์ SWOT ของมหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี : กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (2542ข). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี. กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (2547). การประเมินคุณภาพภายนอกมหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (2545ค). รายงานประจำปี 2545. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- (2546ง). รายงานประจำปี 2546. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- (2546จ). คู่มือการศึกษานิสิตปริญญาตรี ภาคปกติ มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี : กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- (ม.ป.พ.จ). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยบูรพา ทบวงมหาวิทยาลัย. ชลบุรี : กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. (2547). องค์การและการจัดการ. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : [http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson\\_01/orm\\_01.1.html](http://www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_01/orm_01.1.html) . วันที่สืบค้น 11 สิงหาคม 2547.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544ก). พฤติกรรมองค์กร Organizational Behavior. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เนท.
- (2544ข). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ด้านสุทธาการพิมพ์.
- มารศรี สังข์ทอง. (2547). ระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคลทางอินเทอร์เน็ตของคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ออนไลน์. แหล่งที่มา : [http://www.lib.cmu.ac.th/digital\\_collection/etheses/fulltext.php?id=7551](http://www.lib.cmu.ac.th/digital_collection/etheses/fulltext.php?id=7551). วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.

- เมธา วิทยาคม. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับการอำเภอกับ  
บรรยาการขององค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
บูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ยุ้มยลา หล้าสุข. (2542). การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาของนักศึกษามหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา).  
สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ระพีพร พูลสวัสดิ์. (2536). พฤติกรรมของหัวหน้าภาควิชากับความพึงพอใจในการทำงานตาม  
ทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- รังรอง งามศิริ. (2547). การพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
<http://snow.prohosting.com/rungrong/fracon12.htm>. วันที่สืบค้น 12 กันยายน 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ (Leadership). กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- รัชมน ปันสันเทียะ. (2545). แบบผู้นำของหัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะของมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของรัฐในทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยบูรพา.  
ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ :  
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
ขององค์การ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา  
หน่วยที่ 9-12. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เรวดี คงสุภาพกุล. (2539). การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตของนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (บรรณรักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์).  
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ลัดดา ศุขปริดี. (2542). MIS กับทางเลือกของผู้บริการยุคใหม่. ใน กรณีศึกษาการบริหาร  
สถาบันอุดมศึกษา รวมบทความกรณีเรื่องจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการศึกษา  
หลักสูตร การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย รุ่นที่ 2 ทบวงมหาวิทยาลัย.  
กรุงเทพฯ : ส่วนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ สำนักส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหาร  
ทบวงมหาวิทยาลัย.
- เลิศศิลป์ รัตนมุสิก. (2538). การศึกษาแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหาร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1.  
ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วงศ์สว่าง เชาว์ชุติ. (2539). การประยุกต์ใช้ไอซีทีกับงานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ.  
กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- วรรณ พัทธน์วงศ์. (2542). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อ  
การบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.  
ถ่ายเอกสาร.
- วรรณวิภา ดิตตะศิริ. (2544, มีนาคม – เมษายน). กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์  
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย. สารสนเทศ : 25 - 29.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2543 สิงหาคม). บทบาทของผู้บริหารที่มีผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร  
สถานศึกษา. วิทยาจารย์. 99 (5) : 10 - 15.
- วาสนา อนุवार. (2541). การให้บริการอินเทอร์เน็ตของห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค.  
วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต (การประชาสัมพันธ์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2535). ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา.  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิต บัญชลอ. (2541). ศึกษาความพึงพอใจ และการเสริมสร้างความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน  
ของอาจารย์ในวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิทยา คู่เนียม. (2544). การศึกษาสภาพปัญหาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนา  
ห้องสมุดดิจิทัลของห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ครุศาสตรเทคโนโลยี). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- วิทยา ต่านธำรงกุล. (2546). การบริหาร Management. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ เวิร์ดเวฟ  
เอ็ดดูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีรุธ มาชะศิริานนท์. (2542). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ = Visionary leadership. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพอร์เน็ท.
- วีระ สุภากิจ. (2539). ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติในโรงเรียน.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สัวิริยาสาริน.
- ศักดิ์ไทย ศรีกิจบรร. (2545, มกราคม). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา และ  
ผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์.  
วารสารวิชาการ. 5 (1) : 12.

- ศิริพร ประโยค. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบห้าประการของบุคลิกภาพ  
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลาง ในโรงงาน  
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา : บริษัทรีท-ไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด. ออนไลน์.  
แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- ศิริลักษณ์ กุลละวณิชวิวัฒน์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การใช้เหตุผลเชิง  
จริยธรรม บรรยากาศองค์การ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลวิชาชีพ  
โรงพยาบาลศูนย์. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น  
20 กันยายน 2547.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2540). องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ :  
วิสิทธิ์พัฒนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์ม และไซเท็กส์.
- เศรษฐพร คุณศรีพิทักษ์. (2532). การสื่อสารกับงานสารนิเทศ, ใน สารนิเทศศาสตร์,  
หน่วยศึกษานิเทศ กรมการฝึกหัดครู : 149 - 157.
- สกุลเนท. (2547). เทคโนโลยีสารสนเทศ. (ออนไลน์) แหล่งที่มา :  
<http://www.school.net.th/library/snet1/network/it/>. วันที่สืบค้น 26 สิงหาคม 2547
- สงวน ช้างฉัตร. (2541). พฤติกรรมองค์การ. พิษณุโลก. โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.  
สภาพนายความ. (2544). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์บิณฑการพิมพ์.
- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. (2542). ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อชีวิต. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- สถิต วงศ์สุวรรณ. (2544). การพัฒนาบุคลิกภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรพิทยา.  
สมชาย เทพทอง. (2544, 1 เมษายน). แบบของผู้บริหาร (Director Style).  
วิทยจารย์. 100 (1) : 21.
- สมใจ ลักษณะ. (2546). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์ธนรัชการพิมพ์.
- สมถวิล แก้วปลั่ง. (2547). บรรยากาศองค์การในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541. ตุลาคม - ธันวาคม). บทบาทผู้นำ : ทำนพร้อมหรือยัง.  
ข่าวนักบริหาร : 19 - 22.
- สมยศ นาวิการ. (2522ก). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- (2536ข). การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- (2544ค). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- (2545ง). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

- สมหมาย ตามประวัติ. (2547). *การกำหนดคุณภาพในห้องสมุดมหาวิทยาลัย*. ออนไลน์.  
แหล่งที่มา : <http://www.snamcn.lib.su.ac.th>. วันที่สืบค้น 5 สิงหาคม 2547.
- สมหวัง พริยานุวัตร. (2544). *รวมบทความทางการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง วิทยปัญญาพนธ์. (2547). *พื้นฐานการบริหารธุรกิจ*. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
<http://sermsuk.topcirties.com>. วันที่สืบค้น 17 กรกฎาคม 2547.
- สมิทธา จิตตลดากร. (2546). *ทฤษฎีองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แสงเทียนการพิมพ์.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สังวร ังดกระโทก. (2548). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล*.  
ใน เอกสารประกอบการอบรมการใช้โปรแกรมลิสเรล : โปรแกรมทางสถิติเพื่อการวิจัยทาง  
พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักคอมพิวเตอร์. (2547). *ระบบสารสนเทศมหาวิทยาลัยบูรพา*. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
<http://bucc4.buu.ac.th/~tupiya/2>. วันที่สืบค้น 19 กันยายน 2547.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา*  
ระดับสูง เล่ม 3. บริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ พี เอ ลีฟวิ่ง.
- สำนักงานประมาณ. (2545). *การประเมินประสิทธิผลของกระทรวงอุตสาหกรรม* :  
ศึกษาเฉพาะกรณีหน่วยงานระดับกรมและสถาบันอิสระในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม.  
กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*.  
กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์พรักหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). *เครือข่ายอุดมศึกษา*. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
<http://www.mua.go.th/ulink.php#>. สืบค้นวันที่ 5 สิงหาคม 2547.
- สำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา. (2547ก).  
เทคโนโลยีสารสนเทศกับอินเทอร์เน็ต. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
[http://www.uni.net.th/~08\\_2543/chap10.html](http://www.uni.net.th/~08_2543/chap10.html). วันที่สืบค้น 19 กันยายน 2547.
- (2547ข). *เทคโนโลยีสารสนเทศกับอินเทอร์เน็ต*. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
[http://www.uni.net.th/~08\\_2543/chap10/1002.html](http://www.uni.net.th/~08_2543/chap10/1002.html). วันที่สืบค้น 19  
กันยายน 2547.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (2545). *วิกฤติอุดมศึกษาไทยและทางออกของปัญหา*.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา*  
แนวใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.

- สุชาติ กิระนันท์. (2544). เทคโนโลยีสารสนเทศสถิติ : ข้อมูลในระบบสารสนเทศ.  
พิมพ์ครั้งที่ 4 : กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาพร ชันโต. (2542). การศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่นในฐานะมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.  
กรุงเทพฯ : บี.เจ. เพลท โปรเซสเซอร์.
- สุนันทา รัตนกรไพบุลย์. (2538). ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการสร้างความพึงพอใจ  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- สุบรรณ วราชน. (2547). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พุทธศักราช 2542. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>.  
วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- สุภัทรา เอื้อวงศ์. (2547). ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรในสถาบันการศึกษา : การศึกษา  
เฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล. ออนไลน์. สถานที่สืบค้น :  
<http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547
- สุรียน เปือกสกันธ์. (2547). ผู้นำในสหสวรรคใหม่. (ออนไลน์). แหล่งที่มา :  
<http://web.schq.mi.th/~suriyon/aa.htm>. วันที่สืบค้น 1 สิงหาคม 2547
- เสนห์ จุฑโต. (2543, กันยายน-ธันวาคม). ผู้บริหารสถาบันการศึกษา : วิถีทัศน์และมิติใหม่.  
วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช. 13(3) : 85-88.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2534). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสรี ฤทธิธาดา. (2547). การศึกษาบุคลิกภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอ. ออนไลน์. แหล่งที่มา :  
<http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น 20 กันยายน 2547.
- เสาวภาคย์ อนันต์ชื่นสุข. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพของหัวหน้าการ  
ประถมศึกษาอำเภอกับประสิทธิผลของสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอ ในเขต  
การศึกษา 12. ออนไลน์. แหล่งที่มา : <http://thesis.tiac.or.th/>. วันที่สืบค้น  
20 กันยายน 2547.
- โสภณ พวงสุวรรณ. (2538). การศึกษาประสิทธิผลและปัญหาการดำเนินงานของ  
สหวิทยาลัยทราวดี : การรับรู้ของบุคคล. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.



- Alvesson, Mats.; & Berg, Per Olof. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin : Walter de Gruyter.
- Anderson, Terry. (1994, March). Using The Internet for Distance Education Delivery and Professional Development. *OPENpraxis*. 2 : 8 - 11.
- Barahimi, Irraj. (1986, April). The Relationship Between Organizational Climate and Teachers Job Satisfaction in Lranian Middle School. *Dissertation Abstracts International*. 47 (6) : 1973 – A.
- Bard, Williams. (1995). *The Internet for Teachers*. CA : IDG Book World Wide.
- Barnard, C. I. (1972). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Bernard, Haroll W. (1970). *Mental Health in the Classroom*. New York : McGraw-Hill.
- Bole, Elizabeth H. (1987, May). Nursing Leaders Use of Humanistic Behavioral and Motivational Leadership Theories. *Dissertation Abstracts International*. 48(6) : 1361 – A.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York : Wliey.
- Burn, James MacGregor. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Cambell, John P. (1977). *On the Nature of Organizational Effectiveness*. In *New Perspectives on Oorganizational Effectiveness*. Edited by Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings and Associates. San Francisco : Jossey – Bass.
- Center for Organizational Excellence. (2004). *Organizational Effectiveness*. Online. Available : <http://www.center4oe.com>. Retrieved July 3, 2004.
- Chinyersen - Obia. (1989). U. O. Relationals , Problems and Strategies for Implementrating Computer – Based Student Transcript Information Systems in Higher Education. *Dissertation Abstracts International*. 49 : 3635 - A – 3636 - A.
- Coates, J. Louise. (1993, April). Situational Leadership : A study of the Perceived Leadership Styles of Students at Selected Liberal Arts Colleges. Nigeria. *Dissertation Abstracts International*. 53(10) : 3416.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5th ed. New York : HarperCollins
- Davis, Keith.; & Newstrom, John W. (1985). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. 7 th ed. New York : McGraw-Hill.
- Diamantopoulos, A.; & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL : A Guide for the Uninitiated*. London : Sage.

- DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston : Houghton Mifflin.
- Easton, W. D. (1974, April). Survey of the Characteristics of the Successful Black Deans in Predominantly in the Southeastern United States. *Dissertation Abstracts International*. 34(11) : 6894 - A.
- Facemyer, Kevin Curry. (1996). *The 1995 Washington State University Virtual Science and Mathematics Fair : Innovative Educational Uses of the Internet and their Impact on Culture of Education*. Ph.D Education. Washington : Washington State University.
- Fiedler, F. C. (1976). *A theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw – Hill.
- Freedman, Hilary Ellen. (1986, April). Elementary School Principles' Leadership in Instruction and Labor Relations. *Dissertation Abstracts International*. 47(05) : 1545 - A.
- French, Wendell L. (1994). *Human Resources Management*. 3 rd ed. Boston, MA : Houghton Mifflin.
- Garland, Howard. (1982, April). Goal Levels and Task Performance : A Compelling Replication of Some Compelling Results. *Journal of Applied Psychology*. 67(2) : 245 - 248.
- Gibson, James L.; John M. Ivancevich.; & James H. Donnelly. (1973a). *Organizations : Behavior , Structure, Processes,*. 2nd ed. Dallas, Texas : Business Publications.
- (1979b). *Organizations : Structure, Processes, Behavior*. 3 rd ed. Texas : Business Publications.
- (1988c). *Organization*. 6 th ed. Texas : Business Publications.
- Goetsch, David L.; & Davis, Stanley B. (1997). *Quality management*. 3 rd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Gordon, Judith R.; & et al. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston : Allyn and Bacon.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice - Hall.
- Hall, Richard H. (1991). *Organizations : Structures , Process and Outcomes*. 5th ed. New Jersey : Prentice - Hall.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : The Macmillan Company.

- Halpin, J.F.; & Croft, D.B. (1963). *The Organizational Climate of School*. Chicago : University of Chicago Press.
- Hanson, E. Mark. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Hassell, Janice Marie Grace. (1985, April). Leadership an Aspect of Organizational Climate, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Effectiveness of Faculty. *Dissertation Abstracts International*. 46(11A) : 3206.
- Hersey, Paul.; & Blanchard, Kenneth H. (1988a). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. 5 th ed. Englewood Cliffs N.J. : Prentice Hall.
- (1993b). *Management of Organizational behavior : Utilizing Human Resources*. 5 th ed. New Delhi : Prentice Hall of India.
- Hill, Norman C. (1984). *How to Increase Employee Competence*. Newyork : McGraw – Hill.
- Hilgard, Ernest R. (1965). *Introduction to Psychology*. New York : Harcourt Brace And World.
- Horner, Judith Ann. (1985, April). School Effectiveness : A Conceptual Framwork, Measures and Result from a Study of New Jersey Secondary Schools. *Dissertation Abstracts International*. 45 (08) : 2801 – A.
- Hoy, Wayne K.; & Miskel, C. G. (1982a). *Educational Administration: Theory – Research – Practice*. 2nd ed. New York : Random House.
- (1991b). *Educational Aadministration Theory – Research – Practice*. 4 th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Kijai, Jimmy. (1987, April). School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward. *Dissertation Abstracts International*. 48 (04) : 329 – A.
- Katz, R. L. (1955, May). Skills of An Effective Administrator. *Harvard Business Review*. 33(1) : 33 - 42.
- Killian, R.A. (1968). *Managing by Decision for Maximum Executive Effective Effectiveness*. North Carolina : Valle – Balou Press.
- Kim, K.H. (1990, April). An Analysis of the Attitudes of Korean Academicians Toward Computer and Computer-based Education. *Dissertation Abstracts International*. 51(2) : 1100 - A.
- King-Bins, Adrienne Olive. (1985, April). Key Elements for Coordination of Federal Programs : Case Study Basic Skills. *Dissertation Abstracts International*. 46(11A) : 3208.

- Koohang, Alex A. (1986, April). Effects of Age, Gender, College Status, and Computer Experience on Attitudes Toward Library Computer System. *Library and Information Science Research*, 8(4), 349 - 353.
- Koontz, Harold.; Heinz Weihrich. (1988). *Management*. 9 th ed. Singapore : McGraw Hill.
- Johnson, Nail Andrew. (1988, April). Perceptions of Effectiveness and Principals' Job Satisfaction in Elementary Schools. *Dissertation Abstracts International*. 49 (05) : 1017 – A.
- Jöreskog, K. G.; & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8 : Users' Reference Gulid*. Chicago : Software International
- LaQuey, Tracy. (1994). *The Internet Companion : A Beginner's Guide to Global Networking*. 2nd ed. Boston : Addison - Wesley.
- Lindgren, Henry C. (1967). *Educational Psychology in Classroom*. New York : John and Willey and Sons.
- Litwin, George H.; Robert A. Stringer , Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston : Devision of Research, Harvard University Graduate School of Businees Administration.
- Locke, Edwin A. (1984). *Job Satisfaction. In Social Psychology and Organizational Behavior. Edited by Michel Gruneberg and Toby Walk*. New York : John Wiley and Sons.
- Luthans, Fred. (1998). *Organizational Behavior*. 8 th ed. New York : McGraw-Hill.
- Martin, J. Louise. (1993, October). A Preliminary Theory for Explaining the Effective Leadership of Academic Deans (Leadership). Nigeria. *Dissertation Abstracts International*. 54(04) : 1256.
- Matin, Shelley. (1996). *An Observational Study on the Classroom Use of Information and Communication Technology*. M.A. Dissertation. California : California State University Fullerton.
- McCelland. David C. (1953). *Achievement Motive*. New York : Appoton Teaching Croft.
- McCelland, David C.; & Winter, David G. (1961a). *Achievement Society*. New York : The Free Press.
- . (1969b). *Motivating Economic Achievement*. New York : The Free Press.
- . (1987c). *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University.

- McSpadden, Robert Lynn. (1986, April). Perceptions, Attitudes and Concerns of Selected Administrators Regarding Interinstitutional Cooperation Between Public Secondary Schools and Ten Community College Districts in Florida. *Dissertation Abstracts International*. 47 (12A) : 4257.
- Mohaidin, Jamaludin. (1996, June). Utilization of The Internet by Malaysian Students Who are Studying in Foreign Countries and Factors that Influence Its Adoption. *Dissertation Abstracts International*. 57(4) : 1421.
- O'Conner, Dorothy Baifsell. (1987, March). Quality Cicles and Organizational Climate in The Student Services Division of a Community College. *Dissertation Abstracts International*. 47 (8) : 2834 – A.
- O'Neal, Sandra Worrall. (1987, March). Classifying Job Characteristics of Educational Administrators : An Examination of Satisfiers and Motivators. *Dissertation Abstract International*. 47(9) : 3269 – A.
- Owens, Robert G. (2001a). *Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 5 th ed. New York : Printice - Hall.
- (2001b). *Organizational Bbehavior in Education : Instructional Leadership and School Reform*. 7 th ed. MA : Allyn and Bacon.
- Peris, Henry J. (1984, April). Predictors of Job Satisfactionvanf Performance of Principals. *Dissertation Abstracts International*. 45 (12) : 3505.
- Pribble, Rorald Loren. (1986). Influences of Climate Factors in a Institution of Higher Education. *Dissertation Abstracts International*. 47 (4) : 1144 – A.
- Porter, Lyman W.; Richard M. Steers.; & Richard T. Mowday. (1974, May). Organizational Commitment, Jobsatisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. In *Journal of Applied Psychology*. 59 (5) : 603 - 609.
- Quinn. RE.; & Rohrbaugh, J. (1983, April). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 29 : 363 – 377.
- Reid, Wilson; & Edna, Foa. (1994, September-December). A Strategic Approach for Internet Exploitation in Southeast Asia. *International Journal of Computers and Engineering Management*. 2(3) : 57 - 66.
- Reitz, Howard L. (1973, October). Relationship Between the Personal Orientation of Elementary School Principals and the Organizational Climate of School under Their Jurisdiction. *Dissertation Abstracts International*. 34(6) : 2989 - A.

- Robbins, Stephen P. (1989a). *Training in Inter – personal Skills : Tipsm for Managing People at Work*. New Jersey : Prentice – Hall.
- (1994b). *Essentials of Organizational Behavior*. 4 th ed. New Jersey : Prentices - Hall.
- (1996c). *Organizational Behavior : Concepts Controversies Applications*. 7 th ed. New Jersey : Prentice - Hall.
- Rousseau, Denise M. (1990). *Assessing Organizational Culture : The Case for Multiple Methods*. In *Organizational Climate and Culture*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Ruhl, Max L. (1985, October). The Development of a Survey of School Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*. 46 (11) : 3216 – A.
- Sackmann, Sanja A. (1991). *Culture Knowledge in Organizations : Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA : SAGE.
- Saris, W.E.; & Stronkhorst, L.H. (1987, December). Causal Modeling in Nonexperimental Research : An Introduction to LISREL Approach. *Dissertation Abstracts International*. 47 (7) : 266 – A.
- Schein, Edgar H. (1985). *How Culture Forms, Develops and Clangs Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco : Jossey Bass.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, Jame G.; & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior*. 7 th ed. New York : John Wiley & sons.
- Sergiovanni, Thomas J.; et al. (1980). *Educational Governance and Administration*. New Jersey : Prentice Hall.
- Sergiovanni, Tomas J.; & Starratt, Robert J. (1988). *Supervision Human Perspectives*. 4 th ed. New York : McGraw - Hill
- Shafritz, Jay M.; & Ott, J. Steven. (1992). *Classics of Organization Theory*. California : Wadsworth.
- Simon, Herbert A. (1977). *Administrative Behavior*. 3 rd ed. New York : Macmillan.
- Steers, Richard M. (1976a). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. Oregon : University of Oregon.
- (1977b). *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. California: Goodyear Publishing.
- Steers, Richard M.; Ungson, Gerrardo R.; & Mowday, Richard T. (1985). *Managing Effective Organizations : An Introduction*. Boston. Massachusetts : Kent.

- Stenzel., L.G. (1983, September). Teacher Attitude Toward Computer Literacy. *Dissertations Abstracts International*. 45(1). 145 - A.
- Steward, R. (1985). *The reality of Management*. 2nd ed. London : Heinemann.
- Tarter, C.; & Wayne K. Hoy. (1988, October). The Context of Trust : Teachers and the Principals. *The High School Journal*. 72 (1) : 17 – 24.
- Theera Sornkaew. (1987). *Organizational Climate and Effectiveness of Colleges of Physical Education in Thailand. Doctoral Dissertation*. Philippines : University of Northern Philippines.
- Thomas H.; & Mary, A.B. (1995, October). Faculty Use of Instructional Technologies in Higher Education. *Education Technology*. 35(2) : 56 - 62.
- Werther, William B. ; & Davis, Keith. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. 5 th ed. New York : McGraw – Hill.
- Wilking, Alan L.; & Patterson, Kerry J. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco : Jossey Bass.
- Wolverton, G. (1997, October). Professional Attitudes of Generic Baccalaureate and Registered Nurse Students Upon Entry and Exit of Nursing Program. (Nursing Professionalism). *Dissertation Abstract International*. 53 (06) : 1761 – A.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพแบบสอบถาม

1. รองศาสตราจารย์ ดร. เรณู พงษ์เรืองพันธุ์  
 สังกัด คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 ตำแหน่งทางการบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพาอาคาร ภปร. ชั้น 9 เลขที่ 169  
 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร. วรณี เตียววิศเรศ  
 สังกัด คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 สถานที่ทำงาน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน  
 ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
3. รองศาสตราจารย์ ดร. กุหลาบ รัตนสังขธรรม  
 สังกัด คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 สถานที่ทำงาน อาคารมหิตลาธิเบศร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
4. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพรัตน์ วงษ์นาม  
 สังกัด ภาควิชาวิจัยและวัดผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 สถานที่ทำงาน ภาควิชาวิจัยและวัดผลทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
 บูรพา เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
5. อาจารย์ ดร. โกวิท กระจำ  
 สังกัด วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
 ตำแหน่งทางการบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ  
 มหาวิทยาลัยบูรพา  
 สถานที่ทำงาน อาคารวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา เลขที่ 169  
 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถาม

**แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง**  
**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา**

\*\*\*\*\*

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ในช่องที่เป็นคำตอบของท่าน

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. สถานภาพในการปฏิบัติงานของท่านเป็นประเภทใด

- ( ) 1. สายวิชาการ (สาย ก ) ( ) 2. สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข , ค)

3. ท่านมีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับใด

- ( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า  
( ) 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า ( ) 4. ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

4. อายุปัจจุบันท่านอยู่ในช่วงใด (พิเศษของเดือนเป็น 1 ปี)

- ( ) 1. น้อยกว่า 30 ปี ( ) 2. 30 – 39 ปี  
( ) 3. 40 – 49 ปี ( ) 4. 50 ปี ขึ้นไป

5. จำนวนระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพาของท่านอยู่ในช่วงใด (พิเศษเดือนเป็น 1 ปี)

- ( ) 1. น้อยกว่า 10 ปี ( ) 2. 10 - 19 ปี  
( ) 3. 20 - 29 ปี ( ) 4. 30 ปี ขึ้นไป

6. ท่านปฏิบัติงานอยู่ในคณะ/หน่วยงานใดในปัจจุบัน

- ( ) 1. สำนักงานอธิการบดี ( ) 2. หน่วยตรวจสอบภายใน  
( ) 3. บัณฑิตวิทยาลัย ( ) 4. คณะพยาบาลศาสตร์  
( ) 5. คณะแพทยศาสตร์ ( ) 6. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
( ) 7. คณะวิทยาศาสตร์ ( ) 8. คณะวิศวกรรมศาสตร์  
( ) 9. คณะศิลปกรรมศาสตร์ ( ) 10. คณะศึกษาศาสตร์  
( ) 11. คณะสาธารณสุขศาสตร์ ( ) 12. วิทยาลัยการขนส่งและโลจิสติกส์  
( ) 13. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การกีฬา ( ) 14. สถาบันวิทยาศาสตร์ทางทะเล  
( ) 15. สถาบันศิลปะและวัฒนธรรม ( ) 16. สำนักคอมพิวเตอร์  
( ) 17. สำนักบริการวิชาการ ( ) 18. สำนักหอสมุด  
( ) 19. ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

คำแนะนำในการตอบ ให้ท่านพิจารณาว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ว่ามีคุณลักษณะผู้นำทางด้านประสิทธิภาพทางการบริหาร ความสามารถทางการบริหาร สติปัญญาความเฉลียวฉลาด และบุคลิกภาพของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา ตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง

### โปรดกรณำทำทุกข้อ

#### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                          | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <u>ประสิทธิภาพทางการบริหาร</u>                                                                                           |                  |     |     |     |     |
| 1.    | ผู้บริหารเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระดับหัวหน้าภาควิชามาก่อน.....                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น เป็นกรรมการบริหารหลักสูตร เป็นต้น.....                       | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ประสิทธิภาพการบริหารเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <u>ความสามารถทางการบริหาร</u>                                                                                            |                  |     |     |     |     |
| 4.    | ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย.....                                                    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | ผู้บริหารมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรอย่างเหมาะสม.....                                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                       | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 6.    | ผู้บริหารมีความสามารถในการให้แนวทาง ใช้อิทธิพลต่อบุคคล และกลุ่มงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย.....                     | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | ผู้บริหารมีความสามารถลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มงานในมหาวิทยาลัย.....                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | ผู้บริหารมีความสามารถในการตรวจสอบ ประเมินผลงานของบุคลากร.....                                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>สติปัญญาความเฉลียวฉลาด</u></b>                                                                                  |                  |     |     |     |     |
| 9.    | ผู้บริหารมีความสติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณดี.....                                                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สติปัญญาอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน หาข้อสรุปในเหตุการณ์การบริหารงานได้เป็นอย่างดี..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 11.   | ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวางแผนการทำงาน...                                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 12.   | ผู้บริหารมีความคิดเชิงเหตุผล.....                                                                                     | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>บุคลิกภาพ</u></b>                                                                                               |                  |     |     |     |     |
| 13.   | ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวเอง กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องถึงแม้ไม่ถูกใจบุคลากร.....                                     | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 14.   | ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความซื่อสัตย์เป็นที่น่าเชื่อถือจนเกิดความไว้วางใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง.....                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 15.   | ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในสถานการณ์การบริหารเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์การทำงาน .....                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 16.   | ผู้บริหารมีความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาความตึงเครียดต่างๆ...                                                              | ...              | ... | ... | ... | ... |

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

คำแนะนำในการตอบ ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในมหาวิทยาลัยบูรพา ว่ามีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 แห่ง โปรดกรณาท่าทุกข้อ

#### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 4 = เห็นด้วย  
 3 = ไม่แน่ใจ  
 2 = ไม่เห็นด้วย  
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                         | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <u>ความมุ่งประสงค์ขององค์การ</u>                                                                        |                  |     |     |     |     |
| 1.    | มีการชี้แจงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรทุกคนเข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | ผู้บริหารมีการตัดสินใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย.....                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย.....                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <u>การเสริมพลัง</u>                                                                                     |                  |     |     |     |     |
| 4.    | มีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง.....                                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | มีการส่งเสริมบุคลากรให้กล้าปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย.....                                     | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | มีความเท่าเทียมกันของบุคลากรในการใช้ข่าวสารสนเทศและทรัพยากร.....                                        | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <u>การตัดสินใจ</u>                                                                                      |                  |     |     |     |     |
| 7.    | มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่.....                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                                                         | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 8.    | มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน.....                                                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | มีความเชื่อว่าการตัดสินใจที่ดีจะต้องเกิดจากความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับ และตำแหน่งหน้าที่.....<br><u>ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</u> | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | ท่านเห็นความสำคัญว่าทุกคนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยร่วมกัน..                                                                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 11.   | ท่านมีความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วมรับผิดชอบมหาวิทยาลัย...                                                                                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 12.   | ท่านมีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวที่จะช่วยเหลือร่วมมือพัฒนามหาวิทยาลัยให้ดีขึ้น.....<br><u>ความไว้วางใจ</u>                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 13.   | มีการให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน.....                                                                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 14.   | มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานอย่างอิสระ.....                                                                                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 15.   | มีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดี.....<br><u>ความมีคุณภาพ</u>                                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 16.   | มีการคาดหวังในมาตรฐานการทำงานของบุคลากร.....                                                                                                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 17.   | มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย.....                                                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 18.   | มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และกระตุ้นการทำงานระหว่างบุคลากร.....<br><u>การยอมรับ</u>                                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 19.   | มีการให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร...                                                                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 20.   | มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....                                                                                              | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 21.   | มีการให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ๆ.....                                                                                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 3 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                        | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <b><u>ความเอื้ออาทร</u></b>                                                                    |                  |     |     |     |     |
| 22.   | มีการเอาใจใส่ เอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร.....                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 23.   | มีการสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่างๆ แก่บุคลากรทุกคน.....                                          | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 24.   | มีการให้ความสนใจในการทำงานของบุคลากร.....                                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>ความซื่อสัตย์สุจริต</u></b>                                                              |                  |     |     |     |     |
| 25.   | มีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร<br>อย่างตรงไปตรงมา.....                     | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 26.   | มีการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม.....                                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 27.   | ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูดและการกระทำ.....                                              | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>ความหลากหลายของบุคลากร</u></b>                                                           |                  |     |     |     |     |
| 28.   | มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับ<br>การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 29.   | มีการให้ความสำคัญในความแตกต่างเรื่องปรัชญาความเชื่อ<br>และบุคลิกภาพของบุคลากรแต่ละคน.....      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 30.   | มีการรู้จักใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถใน<br>การปฏิบัติงาน.....                    | ...              | ... | ... | ... | ... |

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**คำแนะนำในการตอบ** ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในมหาวิทยาลัยบูรพา ว่ามีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง **โปรดกรณาท่าทุกข้อ**

##### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 4 = เห็นด้วย  
 3 = ไม่แน่ใจ  
 2 = ไม่เห็นด้วย  
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                            | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                    | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 1.    | มีการจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอต่อความต้องการใช้.....                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | มีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้นิสิตค้นคว้าข้อมูลวิชาการ ข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต.....    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานทะเบียนนิสิต...                              | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 4.    | มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เก็บข้อมูลการวิจัย.....                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการบริการวิชาการ.....                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเผยแพร่ข้อมูลวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมในเขตภาคตะวันออก..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้วางแผนงานการบริหาร.....                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | มีการนำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้วางแผนงานวิชาการ                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | มีการควบคุมจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ.....                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 11.   | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานงบประมาณ.....                                | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 4 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                               | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|-------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                       | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 12.   | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานอาคารสถานที่... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 13.   | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานบุคลากร.....    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 14.   | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดการระบบงานและการสอน.....  | ...              | ... | ... | ... | ... |

### ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร

**คำแนะนำในการตอบ** ให้ท่านพิจารณาว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งหมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการวิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ว่ามีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง **โปรดกรณาท่าทุกข้อ**

#### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                              | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                      | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <b>พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบบอกกล่าวสั่งการ</b>                                       |                  |     |     |     |     |
| 1.    | ผู้บริหารเข้มงวดกับการปฏิบัติงานของบุคลากร.....                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | ผู้บริหารใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานด้วยตนเองโดยขาดการมีส่วนร่วม.....          | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งงานกับบุคลากร.....                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b>พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบชี้แนวทางขยายความคิด</b>                                  |                  |     |     |     |     |
| 4.    | ผู้บริหารเสนอแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงานกับบุคลากร...                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | ผู้บริหารอธิบายถึงงานที่ต้องทำพร้อมทั้งอธิบายวิธีการทำงานให้กับบุคลากร.....          | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรปฏิบัติงานตามแนวความคิดและแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรเอง..... | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 5 (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                                      | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <b><u>พฤติกรรมการบริหารแบบให้การมีส่วนร่วม</u></b>                                                                                   |                  |     |     |     |     |
| 7.    | ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงานที่มีบรรยากาศผ่อนคลาย.....                                                                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนา<br>งานของมหาวิทยาลัย.....                                                    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการ<br>บริหาร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อนำไปสู่ความเห็น<br>พ้องร่วมกัน..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | ผู้บริหารกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรอย่าง<br>เหมาะสม.....                                                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>พฤติกรรมการบริหารแบบมอบหมายอำนาจ</u></b>                                                                                       |                  |     |     |     |     |
| 11.   | ผู้บริหารมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการบริหารให้กับ<br>ผู้บริหารตามลำดับชั้นตามความเหมาะสม.....                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 12.   | ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานตามความสามารถ...                                                                                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 13.   | ผู้บริหารให้บุคลากรทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง โดยไม่เข้าไปยุ่ง<br>เกี่ยว บังคับสั่งการ.....                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

คำแนะนำในการตอบ ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานขณะที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยบูรพา ว่ามีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง โปรดกรณาท่าทุกข้อ

### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                    | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                            | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 1.    | ท่านมีความรู้สึกมั่นคง เจริญก้าวหน้าในงานที่ปฏิบัติอยู่.....                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | ท่านมีรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | ท่านได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา.....                                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 4.    | ท่านได้รับการสนับสนุนและคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา.....                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | ท่านมีความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำในการทำงาน                                        | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | ท่านมีการช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน.....                                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของหน่วยงาน.....                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | ท่านมีโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถของตนเอง...                                       | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | ท่านมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจากการทำงาน.....                                    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | ท่านมีความพอใจในสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน.....                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 11.   | มหาวิทยาลัยมีเครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวก<br>ภายในอย่างเหมาะสม.....         | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

**คำแนะนำในการตอบ** ให้ท่านพิจารณาว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งหมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ วิทยาลัย ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก ว่ามีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง **โปรดกรณาท่าทุกข้อ**

### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- 4 = เห็นด้วย
- 3 = ไม่แน่ใจ
- 2 = ไม่เห็นด้วย
- 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                         | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 1.    | ผู้บริหารมีความตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย.....                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | ผู้บริหารมีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลาในการปฏิบัติงาน.....                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ.....                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 4.    | ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย.....                   | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | ผู้บริหารมีการเข้าร่วมกิจกรรม การประชุม สัมมนาทางวิชาการ.....                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | ผู้บริหารมีความสนใจและเอาใจใส่ในการบริหารงานทุกด้าน.....                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | ผู้บริหารมีความอดทนทำงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ.....                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | ผู้บริหารมีการหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน.....                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้มีการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน.....                                    | ...              | ... | ... | ... | ... |

**ตอนที่ 7** (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                   | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
| 11.   | ผู้บริหารมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 12.   | ผู้บริหารมีการวางแผนล่วงหน้าในการบริหารให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง.....      | ...              | ... | ... | ... | ... |

### ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

คำแนะนำในการตอบ ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง โปรดกรณาทาทุกข้อ

เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 4 = เห็นด้วย  
 3 = ไม่แน่ใจ  
 2 = ไม่เห็นด้วย  
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                      | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                              | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 1.    | บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างท่านกับผู้บริหาร.....                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านและทีมงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ.....                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับมอบหมาย.....               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 4.    | บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์การเชื่อมโยงกันอย่างทั่วถึง.....    | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาทักษะในการทำงาน.....                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนทางด้านระบบการให้รางวัลแก่ท่านเมื่อท่านสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ.....                            | ...              | ... | ... | ... | ... |

**ตอนที่ 8** (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                               | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                       | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 8.    | บรรยากาศองค์การส่งเสริมให้ท่านมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....                       | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 9.    | บรรยากาศองค์การสนับสนุนให้ท่านมีความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ..... | ...              | ... | ... | ... | ... |

## ตอนที่ 9 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

**คำแนะนำในการตอบ** ให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การของมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะตามที่ปรากฏในข้อคำถามต่างๆ เหล่านี้อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อคำถามที่ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียง 1 แห่ง **โปรดกรณาท่าทุกข้อ**

### เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ

- 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
 4 = เห็นด้วย  
 3 = ไม่แน่ใจ  
 2 = ไม่เห็นด้วย  
 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                                                       | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
|       | <b><u>การผลิตบัณฑิต</u></b>                                                                                                                           |                  |     |     |     |     |
| 1.    | มีการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ.....                                                                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 2.    | มีการจัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา.....                                                                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 3.    | มีการส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลายๆ ศาสตร์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันข้ามภาควิชา ข้ามคณะวิชา โดยปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 4.    | มีการพิจารณาจัดหลักสูตรจากความต้องการกำลังคนของตลาด.....                                                                                              | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 5.    | มีการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ.....                                                                                                       | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 6.    | มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้.....                                                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 7.    | มีการจัดการสอนทางไกล.....                                                                                                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 8.    | มีการเน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดเนินการด้านสหกิจศึกษา.....                                                                                     | ...              | ... | ... | ... | ... |

**ตอนที่ 9** (ต่อ)

| ลำดับ | ข้อความ                                                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|       |                                                                                                                                                                                                   | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 9.    | มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม                                                                                                                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 10.   | มีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม.....                                                                                                                                          | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>การวิจัย</u></b>                                                                                                                                                                            |                  |     |     |     |     |
| 11.   | มีการเชื่อมโยงการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ.....                                                                                                                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 12.   | มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่<br>ผลการวิจัย ตลอดจนการจดสิทธิบัตร.....                                                                                                            | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 13.   | มีการสร้างบรรยากาศในการวิจัย.....                                                                                                                                                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 14.   | มีการกำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่อง สำหรับนักวิจัยที่มี<br>ตำแหน่งทางวิชาการ.....                                                                                                             | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 15.   | มีการจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่<br>ผลงานวิจัย.....                                                                                                                                 | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 16.   | มีการกำหนดสัดส่วนภาระงานสอน และการวิจัย.....                                                                                                                                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 17.   | มีการเพิ่มทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา.....                                                                                                                                                           | ...              | ... | ... | ... | ... |
|       | <b><u>การบริการวิชาการแก่สังคม</u></b>                                                                                                                                                            |                  |     |     |     |     |
| 18.   | มีการแสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้<br>บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ                                                                                        | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 19.   | มีการให้มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์<br>ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ.....                                                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 20.   | มีการพัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการ<br>วิชาการ.....                                                                                                                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 21.   | มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ทั้งใน และ<br>ต่างประเทศเพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความ<br>ต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง.....                                               | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 22.   | มีการพัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่ง<br>ส่งเสริมการเรียนรู้ และการวิจัย เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต โดยใช้<br>เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ..... | ...              | ... | ... | ... | ... |

**ตอนที่ 9** (ต่อ)

| ลำดับ                                  | ข้อความ                                                                                                                                     | ระดับความคิดเห็น |     |     |     |     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-----|-----|-----|
|                                        |                                                                                                                                             | 5                | 4   | 3   | 2   | 1   |
| 23.                                    | มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค..... | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 24.                                    | มีการจัดทำฐานข้อมูลความรู้สาขาวิชาต่างๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต.....                                                                        | ...              | ... | ... | ... | ... |
| <b><u>การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</u></b> |                                                                                                                                             |                  |     |     |     |     |
| 25.                                    | มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น.....                                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 26.                                    | มีการสร้างเครือข่ายกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับนานาชาติ.....                                                                | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 27.                                    | มีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในสำคัญของศิลปวัฒนธรรม.....                                                         | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 28.                                    | มีการสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น.....                                                      | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 29.                                    | มีการสนับสนุนการสร้างงานศิลปวัฒนธรรม และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาทำให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน.....                                        | ...              | ... | ... | ... | ... |
| 30.                                    | มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรม กับนานาชาติ.....                                                                  | ...              | ... | ... | ... | ... |

ภาคผนวก ค  
คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ตาราง 11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 8.28              | 9.  | 8.87              |
| 2.  | 3.99              | 10. | 7.36              |
| 3.  | 7.36              | 11. | 9.89              |
| 4.  | 8.18              | 12. | 7.50              |
| 5.  | 7.01              | 13. | 3.01              |
| 6.  | 8.36              | 14. | 7.36              |
| 7.  | 3.52              | 15. | 8.33              |
| 8.  | 3.99              | 16. | 10.25             |

ตาราง 12 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 6.47              | 16. | 4.94              |
| 2.  | 4.17              | 17. | 6.18              |
| 3.  | 6.22              | 18. | 7.52              |
| 4.  | 7.87              | 19. | 7.87              |
| 5.  | 9.95              | 20. | 8.37              |
| 6.  | 8.85              | 21. | 6.03              |
| 7.  | 9.10              | 22. | 12.74             |
| 8.  | 7.45              | 23. | 11.42             |
| 9.  | 3.69              | 24. | 9.33              |
| 10. | 12.08             | 25. | 12.56             |
| 11. | 10.08             | 26. | 11.87             |
| 12. | 4.62              | 27. | 6.17              |
| 13. | 5.67              | 28. | 9.30              |
| 14. | 5.67              | 29. | 11.28             |
| 15. | 7.53              | 30. | 12.09             |

ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 4.36              | 8.  | 5.40              |
| 2.  | 2.80              | 9.  | 4.44              |
| 3.  | 3.79              | 10. | 5.22              |
| 4.  | 3.02              | 11. | 4.97              |
| 5.  | 6.78              | 12. | 2.63              |
| 6.  | 6.21              | 13. | 4.85              |
| 7.  | 5.28              | 14. | 7.36              |

ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 6.55              | 8.  | 10.94             |
| 2.  | 5.97              | 9.  | 11.50             |
| 3.  | 6.39              | 10. | 7.74              |
| 4.  | 8.17              | 11. | 5.60              |
| 5.  | 5.05              | 12. | 10.18             |
| 6.  | 4.87              | 13. | 3.73              |
| 7.  | 8.20              |     |                   |

ตาราง 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 6.08              | 7.  | 7.19              |
| 2.  | 5.09              | 8.  | 5.44              |
| 3.  | 5.81              | 9.  | 7.26              |
| 4.  | 5.42              | 10. | 8.06              |
| 5.  | 6.62              | 11. | 3.93              |
| 6.  | 4.75              |     |                   |

ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 7.59              | 7.  | 11.33             |
| 2.  | 10.24             | 8.  | 8.95              |
| 3.  | 9.08              | 9.  | 7.85              |
| 4.  | 8.90              | 10. | 7.55              |
| 5.  | 9.23              | 11. | 7.13              |
| 6.  | 7.95              | 12. | 10.17             |

ตาราง 17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 5.88              | 6.  | 7.18              |
| 2.  | 5.43              | 7.  | 5.28              |
| 3.  | 8.09              | 8.  | 9.24              |
| 4.  | 5.52              | 9.  | 7.14              |
| 5.  | 9.90              |     |                   |

ตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามตอนที่ 9 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก (t) |
|-----|-------------------|-----|-------------------|
| 1.  | 4.84              | 16. | 3.55              |
| 2.  | 7.66              | 17. | 6.13              |
| 3.  | 7.60              | 18. | 5.78              |
| 4.  | 6.30              | 19. | 5.86              |
| 5.  | 7.46              | 20. | 3.47              |
| 6.  | 4.44              | 21. | 4.42              |
| 7.  | 7.82              | 22. | 7.35              |
| 8.  | 4.65              | 23. | 8.34              |
| 9.  | 4.28              | 24. | 6.05              |
| 10. | 6.75              | 25. | 5.28              |
| 11. | 7.06              | 26. | 5.22              |
| 12. | 7.62              | 27. | 9.13              |
| 13. | 5.66              | 28. | 8.42              |
| 14. | 4.98              | 29. | 5.83              |
| 15. | 5.55              | 30. | 4.85              |

ภาคผนวก ง

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของ  
แบบสอบถามทั้งฉบับ

| แบบสอบถาม                                                                             | ค่าสัมประสิทธิ์<br>อัลฟา |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ<br>ของผู้บริหาร        | .96                      |
| ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ                       | .98                      |
| ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ                         | .91                      |
| ตอนที่ 5 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร<br>ของผู้บริหาร | .95                      |
| ตอนที่ 6 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน<br>ของบุคลากร        | .90                      |
| ตอนที่ 7 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์<br>ของผู้บริหาร   | .96                      |
| ตอนที่ 8 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ                       | .91                      |
| ตอนที่ 9 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ                      | .97                      |

ภาคผนวก จ  
จดหมายต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อราชการ



ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                              |                                                                                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ – สกุล                  | นายธนวิน ทองแพง                                                                  |
| วัน เดือน ปีเกิด             | 3 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2502                                                   |
| สถานที่เกิด                  | อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี                                                        |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน          | บ้านเลขที่ 169/207 ถนนลงหาดบางแสน<br>ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131   |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ 7<br>(หัวหน้างานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ) |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน         | มหาวิทยาลัยบูรพา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี                                        |
| ประวัติการศึกษา              |                                                                                  |
| พ.ศ. 2521                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ.5)<br>โรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดราชบุรี                 |
| พ.ศ. 2531                    | นิติศาสตรบัณฑิต (นิติศาสตร์)<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จังหวัดนนทบุรี     |
| พ.ศ. 2542                    | รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต<br>(นโยบายสาธารณะ) มหาวิทยาลัยบูรพา<br>จังหวัดชลบุรี    |
| พ.ศ. 2548                    | การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร   |