

**โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลขององค์การ
ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง***

**A Causal Model of the Organizational Effectiveness
a of Private University**

ดร. เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์**

ดร. ชินณพงค์ ทองพวง***

ร้อยตำรวจโทหญิง ดร. เจื้อจันทน์ วัณภิเจริญ****

ดร. ประภากร สุวรรณธาดา*****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความผูกพัน ต่อองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง และตรวจสอบ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูล เชิงประจักษ์ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพัน ต่อองค์การ และ ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยคริสเตียน จำนวน 326 คน การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation modeling : SEM) เป็น สถิติประเภทตัวแปรพหุ (Multivariate statistics)

ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ด้วย การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ข้อค้นพบจากการวิจัย แสดงว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผล ขององค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนมีความสัมพันธ์กัน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์การของมหาวิทยาลัย ($\beta = 0.21, p < .05$), ความผูกพันต่อองค์การ ($\beta = -0.35, p < .05$), วัฒนธรรมองค์การ ($\beta = 0.81, p < .05$), วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรง ต่อความผูกพันต่อองค์การ ($\beta = 0.67, p < .05$), ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ($\beta = 0.58, p < .05$),

* ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย จากมหาวิทยาลัยคริสเตียน ปีการศึกษา 2557

** รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยคริสเตียน

*** เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

**** อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

***** อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน

ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ($\beta = 0.29, p < .05$), ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย มี 2 ลักษณะ ลักษณะแรกผ่านวัฒนธรรม

องค์กร ($\beta = 0.43, p < .05$) ลักษณะที่ 2 ผ่านวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.28, p < .05$) โดยรูปแบบดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผล ได้ร้อยละ 65

Abstract

The purposes of this study were: 1) to study a causal model of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment being effect on the effectiveness of Private Universities and 2) to check the consistency between a model of the assumption and empirical data on Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment being effect the effectiveness of a Private University. The research study was conducted by sending questionnaires to administrators, faculty and staff of the a Private University of 326 cases. Data were analyzed by using the statistical programs, structural equation modeling : SEM, multivariate statistics, confirmatory factor analysis, and path analysis.

The research findings were as follows :

1. Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational

Commitment had effect on the effectiveness of a Private University.

2. Transformational Leadership had direct effect on the effectiveness of a Private University ($\beta = 0.21, p < .05$), Organizational Commitment ($\beta = -0.35, p < .05$), Organizational Culture ($\beta = 0.81, p < .05$), Organizational Culture had direct effect on Organizational Commitment ($\beta = 0.67, p < .05$), effectiveness of a Private University ($\beta = 0.58, p < .05$), Organizational Commitment had direct effect on the effectiveness of a Private University ($\beta = 0.29, p < .05$), Transformational Leadership had indirect effect on effectiveness of a Private University in two ways, firstly, through Organizational culture ($\beta = 0.43, p < .05$) and Secondly, through Organizational Culture and Organizational Commitment ($\beta = 0.28, p < .05$) The causal model was confirmed with empirical data. The model accounted for 65 % of the variance in Effectiveness of a Private University.

ปัญหาการวิจัย

ยุคที่อิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมทั่วโลก ทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงไปสู่การแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกภาคส่วนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตลอดจนด้านการศึกษา บทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการนำองค์กรตามกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ เพื่อความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์จึงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรให้สามารถที่จะเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นและเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การนำองค์กรทั้งหลายเหล่านี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องผลักดันตนเองให้เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและเป็นสำคัญ และขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High performance organization)

สภาพการณ์เช่นนี้ หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ในด้านต่างๆ ที่เผชิญอยู่ได้นั้นต้องอาศัยความทุ่มเท การมีส่วนร่วมของพนักงานหรือบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมของการบริหารองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ขึ้นกับการลงทุนและการค้าระหว่างประเทศ การเข้ามาของเทคโนโลยีทำให้้องค์กรไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐ ภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ โครงสร้างและภารกิจเพื่อความอยู่รอด ปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสามารถฝ่าฟันพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้คือตัวของผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องมี “ภาวะผู้นำ” (Joyce, Nohria, and Robertson, 2003) กล่าวคือความสามารถโน้มน้าว หรือมีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยกัน (Northhouse, 2001) สอดคล้องกับแนวคิดของ Livingston (1971) ที่ระบุว่าผู้บริหารที่ดีต้องมีความต้องการที่จะบริหาร (The need to manage) มีความ

ต้องการอำนาจ (The need for power) และสามารถแสดงความเอื้ออาทร (The capacity for empathy) ต่อบุคคลรอบข้างหรือแนวคิดผู้นำระดับ 5 ที่ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นในงานพร้อมๆ กับมีบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนโยน สามารถแสดงความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานได้ (Collin, 2001) อีกทั้งผู้บริหารที่ดียังต้องสามารถส่งมอบผลงานที่ถูกต้องเหมาะสม ตั้งใจทำในสิ่งที่ถูกและที่สำคัญต้องมีเจตจำนงที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Bower, 1966) โดยที่ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) คือ เป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารองค์กรของทุกองค์กรมีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสามารถยืนยันได้จากการที่ทุกสาขาวิชาที่อยู่ในขอบเขตของศาสตร์ด้านการจัดการ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าโดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งช่วยเหลือผู้บริหารให้บริหารองค์กรให้มีประสิทธิผลมากขึ้น (Robbins, 1990) ตลอดจนความสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ถึงความสามารถในการอยู่รอดขององค์กร (Kimberly, 1979)

สำหรับการศึกษาวาระผู้นำในมหาวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของประเทศไทย ชีวิน อ่อนละอ (2553) ได้กล่าววถึงวาระผู้นำของ กฤษณพงศ์ กีรติกร อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา 6 มีนาคม 2541) สามารถนำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกกระบวนเป็นแห่งแรกด้วยความพยายามต่อเนื่องมากกว่า 20 ปี ด้วยแรงขับเคลื่อนมาจากภายในสถาบันที่สภามหาวิทยาลัยและทีมผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีพันธกิจที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศไทย ของภูมิภาคเอเชียและของโลก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมการบริหารไปสู่ความสำเร็จคือความต่อเนื่องในเชิงวิสัยทัศน์ ความคิด

และการร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ มีแนวคิดต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

ในภาคเอกชนก็มีผู้นำสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสามารถความตั้งใจและความพยายามที่จะสร้างสถาบันให้มีความมั่นคงมีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาที่สถาบันมีความพร้อมตามวิสัยทัศน์อาทิ

อาทิศย์ อุไรรัตน์ ผู้ก่อตั้งและอธิการบดีมหาวิทยาลัยรังสิต เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การบริหารในตำแหน่งระดับสูงในราชการและผู้บริหารระดับกระทรวงหลายกระทรวง เป็นผู้มีความสามารถในการนำองค์กรให้เป็นที่รู้จักในสังคมทั้งระดับชาติและนานาชาติ มองเห็นโอกาสทางด้านประกอบการ เห็นความสำคัญของการศึกษาและวิชาชีพครู ต้องการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งแรกที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตร มีคามมุ่งมั่นที่จะทำให้การเรียนการสอนทุกหลักสูตรเป็นระบบ 2 ภาษา มุ่งสู่สากล และได้กำหนดแผนสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยรังสิต (Roadmap to excellence) เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานให้กับทุกหน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการอุดมศึกษาอยู่ในช่วงที่ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมากในยุคสารสนเทศและสังคมฐานความรู้ ผู้นำองค์กรจึงต้อง 1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งทางวิชาการและการบริหารองค์กร มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมวิชาการ 2) มีความเข้าใจในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องมีความเข้าใจถึงความหลากหลายของธรรมชาติสาขาวิชาต่างๆและมีกลยุทธ์ในการปรึกษาหารือกัน 3) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องใช้ภาวะผู้นำโดยใช้ความอดทนและความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับแนวคิดของตนเอง รวมทั้งหน้าที่ของมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาสติปัญญาและความสำคัญต่อสังคมส่วนรวม ปรัชญาการจัดการอุดมศึกษาที่มีความหลากหลายซึ่งผู้นำมหาวิทยาลัยต้องมีความชัดเจนใน

การนำองค์กร นอกจากนี้ มีงานวิจัยที่ระบุว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรพึงพอใจ คือ ผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด (ชีวิน อ่อนละออม, 2553)

ผู้นำเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรเป็นจุดรวมแห่งพลังของผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารและระบบขององค์กร ภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารคือการอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการอำนวยความสะดวกเป็นการใช้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะการบริหารมหาวิทยาลัยจะมีประสิทธิภาพและดำเนินการให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินการต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจน เพราะผู้นำจะมีความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าวจูงบุคลากรในการปฏิบัติงานและให้บุคลากรตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกับการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)

ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นแบบภาวะผู้นำ ที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่างๆ จำนวนมาก พบว่าผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้เกิด

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การศึกษา โรงพยาบาล และหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ ยูคัลและฟลีท (Yukl & Fleet, 1992) ได้เสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง โดยต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ซึ่งสามารถวางแผนกลยุทธ์มองการณ์ไกลไปสู่อนาคตและนำความเจริญมาสู่สถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางการศึกษาที่สามารถบริหารสถานศึกษาให้ทุกคนในชุมชนเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี

ในบริบทของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในกรอบที่กว้างขึ้นในด้านการร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งองค์การ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีมุมมองระดับอุดมศึกษา (มานิต บุญประเสริฐ, 2549)

ในปี 2542 สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้ริเริ่มโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยขึ้น เนื่องจากเล็งเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเตรียมการและพัฒนาผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ให้มีความรู้ในเชิงการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการมหาวิทยาลัยที่จะต้องแข่งขันและร่วมมือกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ หรือการจัดการมหาวิทยาลัยที่ต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นต้น และในแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2550-2564) ยังได้ระบุมาตรการและกลไกหลักของการพัฒนาผู้บริหารไว้ในวิสัยทัศน์การพัฒนา (มานิต บุญประเสริฐ, 2549)

จากการศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยยุคของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ ดังนั้นการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

(Strong leadership) ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นคุณลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ประสบผลสำเร็จ (Successful school) (มานิต บุญประเสริฐ, 2549) อย่างไรก็ตามได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ที่เน้นความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจหรือให้อำนาจผู้อื่น (Empowering) มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้อื่นให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนในปัจจุบันนี้ สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงบริบทสังคมไทย วิโรจน์ สารัตนะและอัญชลี สารัตนะ (อ้างใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2548) ได้เสนอไว้ว่า เส้นทางของการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้นปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นปัจจัยเหตุแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาซึ่งรวมถึงปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพด้วย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจของการทำงาน เป็นแบบแผนในการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร เป็นการรวมค่านิยมหลักอันส่งผลไปยังโครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์กรเป็นการแสดงถึงการร่วมรับรู้และมีความชัดเจนถึง บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Arroba and Kim, 1992) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร (ชยาธิศ กัญหา, 2550)

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ขององค์กร ให้ได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม โดยองค์กรที่สามารถสร้างแรงจูงใจและความผูกพันกับพนักงานได้จะมีแนวโน้มในการบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จด้วย ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น จะต้องเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบทั่วไปที่ปฏิบัติกัน

ควบคู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบก้าวหน้าที่ซึ่งดูแลพนักงานที่มีความแตกต่างส่วนบุคคลของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างความผูกพันให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานี้จะต้องเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กรเพราะทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรจะมีความต้องการแตกต่างกันออกไป (ธนยุทธ บุตรขวัญ, 2554)

ด้วยเหตุผลการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอันเนื่องมาจากแรงผลักดันต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี แล้วแปรเป็นกระแสหลักแห่งความเปลี่ยนแปลง สังคมไทยกำลังดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเพื่อดำเนินไปสู่สิ่งที่ดีกว่าโดยมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยอาศัยภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบจำลองแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน และเมื่อรูปแบบจำลองนี้ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว จะได้นำรูปแบบดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยให้มีประสิทธิผลได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุต่าง ๆ ที่ได้จากการศึกษา มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และ

ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

2. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ

สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

สมมติฐานการวิจัย

H 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

H 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

H 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงกับวัฒนธรรมองค์กร

H 4 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร

H 5 วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

H 6 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

H 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร

H 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร

H 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย โดยผ่านวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีความสามารถของตนเอง (Self efficacy theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura, 1977) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน เพื่อสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

องค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน ทฤษฎีความสามารถของตนเอง (Self efficacy theory) มีหลักแนวคิดที่ว่าความคาดหวังหรือความเชื่อในความสามารถตนเอง และความคาดหวังในผลที่ได้รับตามที่คาดหวังไว้ กล่าวคือการที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งหรือไม่นั้น จะต้องมีความคาดหวังในความสามารถตนเอง และเมื่อได้กระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว จะได้รับผลตามที่ต้องการ บุคคลจึงจะเกิดการปรับเปลี่ยนการกระทำตามพฤติกรรมดังกล่าว หรือมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามและส่งผลลัพท์ให้เกิดขึ้น

โดยกระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลนั้นจะต้องอาศัยความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้บุคคลกระทำพฤติกรรม ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการคือ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior factors) 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment factors) โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสามนี้ มีลักษณะที่ต่อเนื่องเป็นระบบที่เกี่ยวข้องติดกันและกันไว้

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 4 ตัวแปร คือ

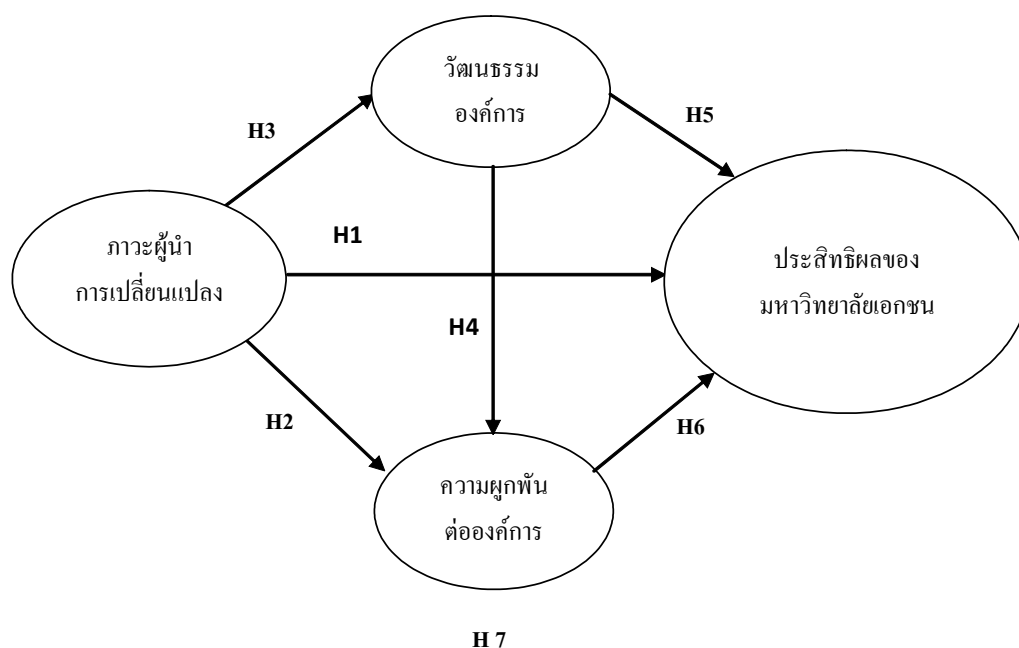
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของเบสและอวลีโอ (Bass and

Avolio, 1991) ที่ได้นำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 4) การกระตุ้นชาวปัญญา

2. วัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของดาร์ฟ (Daft, 2008) ที่ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ 3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม และ 4) วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

3. ความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีของมอว์เดย์ สเตียร์และพอร์เตอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1982) ที่ได้นำเสนอรูปแบบความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) การยอมรับเป้าหมายขององค์การ 2) ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน และ 3) ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ

4. ประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีตัวแบบการแข่งขันของคานิยม (The competing values approach) ของควินน์และโรชบวก (Quinn & Rohrbaugh, 1983) ที่ได้นำเสนอรูปแบบประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ตัวแบบกระบวนการภายใน 2) ตัวแบบระบบเปิด 3) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ และ 4) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล



ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาสหสัมพันธ์ (Correlational descriptive research) เพื่อสร้างและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อกัน ซึ่งในการสร้างโมเดลจะประกอบด้วยโมเดลสำหรับโครงสร้าง (Structural equation model) ที่จะนำไปสู่การพัฒนาโมเดลสมมติฐานการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรส่วนสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research methodology) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอโครงการเพื่อขออนุมัติ
3. จัดทำแบบสำรวจเพื่อประเมินสถิติ

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ดำเนินการสำรวจและเก็บข้อมูล
5. วิเคราะห์ข้อมูล
6. รายงานผลการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรส่วนสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยคริสเตียนที่ประกอบด้วย

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หัวหน้าส่วนสนับสนุนวิชาการ อาจารย์ และบุคลากรส่วนสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 326 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data collection)

นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล จากการประสานงานผ่านผู้บริหารคณะวิชาและส่วนสนับสนุนวิชาการเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 326 คน หลังจากนั้นผู้วิจัยประมวลผลข้อมูล เพื่อหาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งที่พัฒนาขึ้น มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปจากการกำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น SEM (Structural equation modeling) ซึ่งเป็นสถิติประเภทพหุตัวแปร (Multivariate Statistics) ที่บูรณาการเทคนิคการวิเคราะห์ 2 อย่างเข้าด้วยกัน คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) โดยการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์โมเดลสำคัญ 2 โมเดล คือ

1. โมเดลการวัด (Measurement model)

เป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ของทั้งตัวแปรภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ข้อมูล 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรนั้นเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ ของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรที่สังเกตได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอยนั้น

ทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร

2. โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling) เป็นวิธีวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลและระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในโมเดล และ ลดข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ อย่างไร โดยตัวแปรแต่ละตัวมีอิทธิพลทางตรงและ/หรือทางอ้อมอย่างไร ขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้รู้จักลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและพรรณนาระดับของตัวแปรแต่ละตัวในกรอบแนวคิดการวิจัยที่สร้างขึ้น แสดงสถิติพรรณนา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตลอดจนวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

2.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นสถิติวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวกับปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน

2.3 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ได้พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยคริสเตียนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ ดังนั้นในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยคริสเตียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคนมาหาค่าเฉลี่ยเป็นรายการ ซึ่งจะนำค่าเฉลี่ยดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่

นำเสนอผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปรับโมเดลจากค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้รูปแบบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน

ตารางที่ 1 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประสิทธิผลของการของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

	tl	oc	com	eff
tl	1			
oc	.664**	1		
comm	.447**	.510**	1	
eff	.594**	.624**	.581**	1

** P < 0.01

จากตาราง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน จากตาราง พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.664 0.447 และ 0.594 ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.510 และ 0.624 ตามลำดับ ความผูกพันต่อองค์การมีประสิทธิผล

ของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.581

การวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural equation modeling)

วิธีการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายในการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบ และระบุขนาดและลักษณะอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในรูปแบบและลดข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวในรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยตัวแปรแต่ละตัวจะมีอิทธิพลทางตรงและ/หรือทางอ้อมอย่างไร แสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

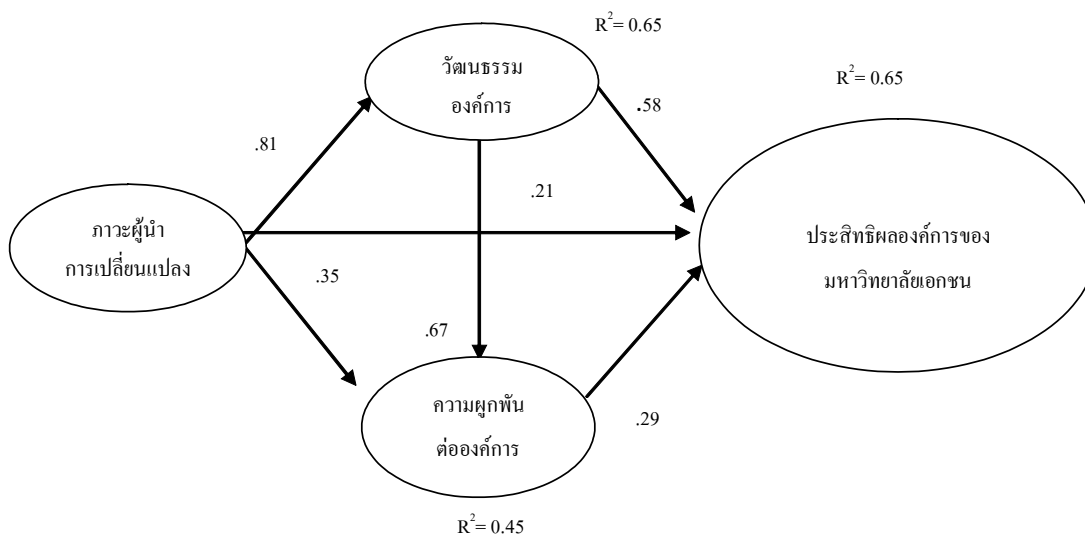
ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบค่าสถิติของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างรูปแบบเชิงสมมุติฐาน (Hypothesized Model) และรูปแบบที่ปรับเปลี่ยน (Modified Model) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพของการของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง

ดัชนีความสอดคล้อง	ระดับที่ ยอมรับได้	รูปแบบ เชิงสมมุติฐาน	รูปแบบ ที่ปรับเปลี่ยน
		ค่าที่ได้	ค่าที่ได้
Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	406.344	180.873
Degree of freedom (df)	ใกล้เคียงกับค่าไคสแควร์	84	78
Probability level		.000	.000
χ^2/df (CMIN/DF)	น้อยกว่า 3	4.83	2.31
Goodness-of-Fit Index (GFI)	มากกว่า 0.9	1.000	.938
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)	มากกว่า 0.9	.901	.904
Root Mean Squared Error of Approximate Residual (RMSEA)	น้อยกว่า 0.6	.10	.06

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ครั้งแรกพบว่า กรอบแนวความคิดที่สร้าง ตามสมมุติฐาน สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติค่า χ^2/df มีค่า เท่ากับ 4.83 มากกว่า 3 ถือว่าไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ χ^2 จะไม่พบนัยสำคัญทางสถิติก็ตาม ค่า AGFI เท่ากับ .901 มากกว่า 0.9 ค่า GFI เท่ากับ 1.000 มากกว่า 0.9 ค่า RMSEA เท่ากับ .10 ซึ่ง มากกว่า 0.6 ถือว่า สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างไรก็ตาม ยังพบ สัมประสิทธิ์อิทธิพลบางค่าไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ จึงต้องทำการปรับปรุงรูปแบบ ซึ่งพบว่ารูปแบบใหม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

มากขึ้น โดยแบ่งเป็นค่าสถิติ 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกเป็นค่าสถิติที่ลดลง ส่วนกลุ่มที่สองเป็นค่าสถิติที่เพิ่มขึ้น สำหรับค่าสถิติในกลุ่มแรก ได้แก่ ค่า χ^2 , CMIN/DF(χ^2/df), GFI และค่า RMSEA โดยค่า Chi-Square ลดลงจาก 406.344 เป็น 180.873 ในทำนองเดียวกันค่า CMIN/DF(χ^2/df) ลดลงจาก 4.83 เป็น 2.31 GFI ลดลงจาก 1.000 เป็น .938 และค่า RMSEA ลดลงจาก .10 เป็น .06 ส่วนค่าสถิติในกลุ่มที่สองที่เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ ค่า AGFI เพิ่มขึ้นจาก .901 เป็น .904 ถือว่ากรอบแนวความคิดที่สร้างตามสมมุติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแผนภาพที่ 2



$$p < 0.05$$

แผนภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน จากการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมุติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูล ความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่า $X^2/180.873$ ค่า df 78 ค่า CMIN/DF (X^2/df) เท่ากับ 2.31 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่า 3 และเมื่อพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืน GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.938 และ 0.904 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าที่สูงกว่า 0.9 และเข้าใกล้ 1.00 และค่า RMSEA เท่ากับ 0.06 ซึ่งน้อยกว่า 0.6 สรุปได้ว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การอภิปรายผล

ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน ภายหลังที่มีการปรับแต่งรูปแบบใหม่ พบว่าค่าสถิติ ไคสแควร์ เท่ากับ 180.873 ค่า Probability Level เท่ากับ 0.000 ที่ระดับองศา

อิสระ (df) 78 X^2/df (CMIN/ DF) เท่ากับ 2.31 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.938 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องหรือความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.904 ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่าง (RMSEA) เท่ากับ 0.06 ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี รูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้ร้อยละ 65 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ของแต่ละปัจจัยซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับปัจจัยร่วม ในการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในตัวแปรแฝงภายใน พบว่าอยู่ในเกณฑ์ดี คือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่า R^2 ของตัวแปรแฝงภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าอยู่ในช่วง 0.45-0.65

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($t = 6.279, p < .05$) ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาต่างๆ เช่น Bass, Avolio, Jung & Baron (2003) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข (2551) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล กับประสิทธิผลขององค์การ ผลการศึกษพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลองค์กร

ทั้งนี้ ด้วยบริบทของภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้บริหารระดับต่างๆ ต้องใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารกับบุคลากรในสังกัดด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานจึงสามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นเชิงปัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรและมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($t = -7.550, p > .05$) ผลการศึกษาก่อนสอดคล้องกับผลการศึกษาต่างๆ ของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น แมททิว และซาเจค (Mathieu and Zajac,

1990:171-194) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญได้แก่ การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ความยุติธรรม โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับวิลเลียม (William, 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับครูและนักเรียนในโรงเรียนของประเทศสิงคโปร์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของครู ทั้งนี้ พบว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยนั้นมิได้มีภูมิลาเนาอยู่ในบริเวณมหาวิทยาลัยและพื้นที่ใกล้เคียงจึงทำให้มีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงใช้รูปแบบการโน้มน้าวจิตใจที่จะสร้างความผูกพันต่อบุคลากรในสังกัดส่วนงานได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 9.859, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.815 ในกรณีของมหาวิทยาลัยผู้วิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยยึดมั่นและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร คือเคารพผู้บริหารอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอโดยยึด กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ และกฎหมายเป็นหลักสำคัญอย่างยิ่ง อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นใหม่กับองค์กรตามความต้องการของบุคลากรโดยผ่านการตัดสินใจ เหตุการณ์ และการกระทำของผู้บริหารซึ่งความต้องการของผู้บริหารจะฝังตัวลงไปกับพันธกิจขององค์กร พิธีกรรมต่างๆ การแลกเปลี่ยนเรื่องราวหรือผ่านการให้รางวัล ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงวัฒนธรรมที่ผู้บริหารต้องการ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Avolio (1999) พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานโดยการสนับสนุนให้ความสำคัญกับการปรับตัวทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตรงกันกับผลการศึกษาของ Li (2004) พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.287 ลักษณะที่ 2 โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.439 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ บทบาทที่จะกระตุ้นและมุ่งเน้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์การ เพื่อส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย

วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 8.220, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.671 ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นที่สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีความเข้มแข็งเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักในองค์การของตนเองและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การอีกด้วย สอดคล้องกับชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยมีอิทธิพลโดยตรงกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = -7.055, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.583 ที่เป็นเช่นนั้นสืบเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยมีมุมมองด้านวัฒนธรรมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ บทบาทที่จะกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ดาฟท์ (Daft, 1992) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งที่สร้างให้โรงเรียนบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ โดยวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อ

สิ่งแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับค่านิยมทางวัฒนธรรมกับความเชื่อกลยุทธ์ของโรงเรียนและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้

ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 4.413, p < .05$) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.299 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลองค์การ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ด้านความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ด้านความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ ความสัมพันธ์กับการสร้างประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารได้พยายามส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การโดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดความรักและสามัคคีในองค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยนั่นเอง

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องจากผลการศึกษานักวิชาการหลายๆ ท่าน เช่น นิวแมนน์และเวเลก (Newmann and Wehlage, 1995) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัย จำนวนมากกว่า 800 เรื่องสรุปได้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์การและสมรรถนะของบุคลากรแต่ละคนภายในโรงเรียน โดยชี้ให้เห็นว่าผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียนมีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะต่างๆ ขององค์การที่ย้อนหลังไปถึงทักษะต่างๆ ของบุคลากรรายบุคคล

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาและผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิด ทฤษฎี ประสิทธิผลองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การให้กลมกลืนกับธรรมชาติของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชนควรต้องเน้นการพัฒนา

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๒๑ ฉบับที่ ๓ (กรกฎาคม - กันยายน) ๒๕๕๘

สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น การอบรมให้ความรู้ในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเน้นให้ผู้บริหารต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลให้บุคลากรการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของบุคลากรและการสร้างความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น

1.2 องค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเอกชน ควรเน้นในเรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลด้วยการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรเป็นรายบุคคลทั้งเรื่องของการปฏิบัติงาน เรื่องส่วนตัว ด้านวัฒนธรรมองค์การควรเน้นในเรื่องการมุ่งเน้นที่พันธกิจ โดยผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามทุ่มเทปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ด้านความผูกพันต่อองค์การควรเน้นในเรื่องการดูแลและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักและสามัคคีภายในองค์การ

2. ข้อเสนอแนะในการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

ข้อค้นพบจากงานวิจัยใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัย โดยควรมุ่งเน้นสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านวัฒนธรรมองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการ การแต่งตั้งอาจารย์และบุคลากรในการเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เพื่อให้บุคลากรนั้นเกิดความเข้าใจในเรื่องคุณลักษณะของงานที่ต้องรับผิดชอบเข้าใจในลักษณะวัฒนธรรมองค์การ และการปรับกฎระเบียบข้อปฏิบัติให้เอื้อต่อการปฏิบัติให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพนิมิตการพิมพ์.
- ชีวิน อ่อนลออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชยาธิศ กัญหา. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธนยุทธ บุตรขวัญ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานิต บุญประเสริฐ. (2549). การพัฒนาภาวะผู้นำอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- Arroba, T& James Kim (1992). *Pressure at Work : A Survivals Guide for Manger*. 2 d ed London : McGraw-Hill.
- Avolio, Bruce J. and Bass, Bernard M. (1988). "Transformational leadership, charisma, and beyond" In *Emerging leadership Vistas*. James Greaid Hunt, B.Rajaran, Bailiga, H. Petter Dacheler and Chester A. 29-50 : Lexington Books.
- Bandura, Albert. (1977). "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," in *Psychological Review*, 84(3) : 191-215
- Bower, M. (1966). *The Will to Manage*. New York: McGraw-Hill.
- Collins, J. C. (2001). *Good to Great : Why some Companies Make the Leap and Others*. New York : Random House Publisher Business Book.
- Daft, R.L. (1992), *Organization : Cases and Design*. Singapore : West Publishing Company.
- .(2008). *The Leadership Experience*. 4th ed .Mason, O.H. : Thomson/ South-Western.
- Joyce, W., Noria, N., & Roberson, B. (2003). *What really works : The 4 + 2 formula for Sustained Business Success*. New York : Harper Collins.
- Kimberly,J.R.1979. Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22 (3) : 437-457.
- Livingston, J. S. 1971. Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, January-February : 79-96.
- Li Y. C. (2004). *Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small & Middle-Sized Forms of Taiwan*. *Journal of American Academy of Business*, 5/2 : 432-438
- Mowday, R. Steer, R.M. and L.Porter. (1982). *Employee Organization Linkage : The Psychology of Commitment, Absent and Turnover*. NewYour : Acadedmy Press.
- Newman, R. and Wehlage, G. (1995). *Successful School Restructuring : A Report to the Public and Educators by the Center for Restructuring School*. Madison, Wisconsin : University of Wisconsin.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership : Theory and Practice*. 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Robbins, S P. (1990). *Organization Theory : Structure, Design, and Applications*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J : Prentice Hall.
- Yukul, & Fleet. (1992). *Theory and Research on Leadership in organizations*. *Psychology Handbook or Industrial and organization*. 2nd ed. Palo Alto : Consulting Psycho logistic Press.