

**ภาวะผู้นำและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน:
การทบทวนอย่างเป็นระบบ
Leadership and Organizational Performance Indicators
in Private Sector: A Systematic Review**

เกศกนก แสงอุบล¹, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย^{1*} และ พัชรภรณ์ อารีย์¹
Kedkanok Sangubol¹, Phechnoy Singchungchai^{1*} and Patcharaporn Aree¹
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน^{1*}
Nursing College Christian University of Thailand^{1*}

(Received: May 18, 2021; Revised: July 20, 2021; Accepted: August 06, 2021)

บทคัดย่อ

การวิจัยการทบทวนอย่างเป็นระบบมีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปองค์ความรู้ของคุณลักษณะของบทความวิจัยและสังเคราะห์การใช้ทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน โดยการสืบค้นรายงานวิจัยจากวารสารฐานข้อมูลทั้งในระดับชาติและนานาชาติมีการตีพิมพ์ในช่วง พ.ศ.2553-2563 ได้แก่ Medline/Pubmed, CINAHL, Research Gate, Google, Google scholar, Thai LIS, Thai jo, Proquest, Science Direct, Scopus, Psynfo ประเมินคุณภาพเครื่องมือด้วยแบบประเมินคุณภาพมาตรฐานงานวิจัยตามแนวคิดของเคเมท ลี และคูก์ (Kmet, Lee & Cook, 2004) ได้ค่าความน่าเชื่อถือ (Inter Rater) ร้อยละ 89.50 ใช้สถิติเชิงพรรณนา และทดสอบความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมินรายงานโดยใช้สถิติแคปปาพบว่า การประเมินคุณภาพมีความสอดคล้องกัน ($k=0.115$, $p=.305$) ผลการวิจัยพบว่า

รายงานการวิจัยทั้งหมดเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ($n=20$) กลุ่มตัวอย่างศึกษาในบริบทผู้บริหารและผู้บริหารและพนักงานมากที่สุด ($n=17$) บริบทที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นบริษัทภาคเอกชนมากที่สุด ($n=16$) งานวิจัยที่ศึกษาขนาดอิทธิพลการทำนายและผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมากที่สุด คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอวลิโอ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรเอกชนส่วนใหญ่ประกอบด้วยด้านการเงิน มากที่สุด โดยวัดความสามารถในการทำกำไร (Profitability) การเติบโต (Growth) และการแบ่งส่วนการตลาด (Market Share) ด้านปฏิบัติการ ใช้วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) มากที่สุด รองลงมาคือด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และผลการวิจัยส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชน

ดังนั้น ผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้ชี้ชัดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้สูงขึ้น ทั้งในโรงพยาบาลเอกชน องค์กรสุขภาพและองค์กรอื่น ๆ ในภาคเอกชน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร, องค์กรภาคเอกชน, การทบทวนอย่างเป็นระบบ

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding E-mail: phechnoys@christian.ac.th เบอร์โทรศัพท์ 089-8797469)

Abstract

The purposes of the present systematic review were to synthesize and summarize the existing evidences and theory-based studies on leadership and organizational performance indicators currently used in the private health sector by searching research reports from national and international research databases, published between 2010 and 2020. Eleven (11) databases were systematically searched: Medline/Pubmed, CINAHL, ResearchGate, Google, Google scholar, Thai LIS, Thai JO, Proquest, Science Direct, Scopus, Psycinfo.

The quality appraisal for the study was evaluated using Kmet, Lee and Cook's standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers were used to assess these research reports, the inter-rater reliability was 89.5%. Data were analyzed using descriptive statistics. Kappa statistic was used to test consistency among the two reviewer, obtaining Cohen's Kappa coefficient = 0.115, ($p=.305$).

As a result, 20 studies were eligible for this systematic review, among which 17 were conducted among managers or among managers and employees. Most studies were on leadership and organizational performance. Bass & Avolio's transformational leadership theory was the most applied leadership theory. Organizational performance indicators were financial performance and operational performance. Most studies were measuring profitability, followed by growth, and market shares. For operational performance, most studies were measuring customer satisfaction, followed by employee satisfaction.

This review indicates that the transformational leadership is an important factor to increasing organizational performance in private sector.

Keywords: Private Sector, Organizational Performance Indicators, Systematic Review

บทนำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผลการดำเนินงานองค์กร (Zacharatos, Barling & Kelloway, 2000; Berson, Shamair, Avolio & Popper, 2001) ผลการดำเนินงานองค์กรจึงเป็นหัวใจสำคัญซึ่งเป็นตัวชี้วัดองค์กร (Venkatraman & Ramanujam, 1986) ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และสำเร็จตามเป้าหมาย (Bass, 1985; Daft, 2000) ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำกำไรและการเติบโตขององค์กร (Ben-Oz & Greve, 2015) ในองค์กรสุขภาพ ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014) ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นสิ่งที่สำคัญมากในองค์กร (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014) ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ทางการเงินมากขึ้น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรเป็นภาพสะท้อนประสิทธิภาพ การเติบโตขององค์กร (Khan, Bukhari & Channar, 2016) ในองค์กรภาคเอกชนแบ่งผลการดำเนินงานขององค์กรเป็น 2 มิติ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ มิติที่ 1 ผลการดำเนินงานองค์กรด้านการเงินและการตลาด มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) 2) การเติบโต (Growth) 3) ประสิทธิภาพขององค์กร (Efficiency) มิติที่ 2 ผลการดำเนินงานองค์กรด้านปฏิบัติการมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) และ 2) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) (Gavrea, Ilies & Stegorean, 2011; Yildiz & Karaka, 2012) อย่างไรก็ตามยังมีช่องว่างในความรู้จากการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันมีผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรในบริบทที่ต่างกัน และยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ

และผลการดำเนินงานองค์กรในองค์กรภาคเอกชน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทบทวนงานวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อสรุปองค์ความรู้ที่รวบรวมจากการสังเคราะห์งานวิจัยภาวะผู้นำและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรภาคเอกชน โดยข้อสรุปจากการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร และมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหมาะสมในบริบทอื่นๆขององค์กรภาคเอกชนต่อไป

วัตถุประสงค์วิจัย

เพื่อสรุปองค์ความรู้ของคุณลักษณะของบทความวิจัยและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการใช้ทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรในองค์กรเอกชนที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง พ.ศ. 2553-2563

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อศึกษาคุณลักษณะและสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership Style) และแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ประกอบด้วย 2 มิติ 5 องค์ประกอบ มิติที่ 1 ผลการดำเนินงานองค์กรด้านการเงินและการตลาด มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) 2) การเติบโต (Growth) 3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) มิติที่ 2 ผลการดำเนินงานองค์กรด้านปฏิบัติการ มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) และ 2) ความพึงพอใจ ของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Review)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บทความวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชน ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในช่วง พ.ศ.2553-2563 โดยสืบค้นรายงานการวิจัย ดังนี้

1. กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงานองค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กร โรงพยาบาลเอกชน องค์กรภาคเอกชน Leadership, Leadership Style, Organizational Performance, Organizational Performance Indicator, Leadership Style and Organizational Performance, in Hospital, in Private Sector

2. กำหนดแหล่งสืบค้นข้อมูลบทความจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Database) ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เลือกเฉพาะเจาะจงจากงานวิจัยที่ทำการศึกษากับภาวะผู้นำ และแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชน โดยอ่านสกัดข้อมูล และคัดเลือกเนื้อหาที่ตรงประเด็นที่ต้องการศึกษา มาสังเคราะห์ และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของบทความวิจัย โดยวิธี Inter-Rater ตามเกณฑ์ของเคเมทลีและคูก (Kmet, Lee, & Cook, 2004) ได้งานวิจัยที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 20 เรื่อง

4. สังเคราะห์ข้อมูลของรายงานการวิจัยและนำผลการวิเคราะห์สรุปบรรยายเชิงเนื้อหา โดยจำแนกตามคุณลักษณะของบทความวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีของตัวแปรและผลการวิจัยจากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชน

5. เสนอผลการทบทวนวรรณกรรม โดยการอภิปรายผล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางในการทำวิจัยในอนาคตต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการทบทวนอย่างเป็นระบบในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบคัดเลือกรายงานวิจัยตามแนวคิดของ Prisma (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & PRISMA, 2009) ตามเกณฑ์ที่กำหนด (Inclusion Criteria) ดังนี้ 1) ต้องเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชน 2) เป็นรายงานวิจัยที่เป็นต้นฉบับเดิมได้รับการตีพิมพ์ และ 3) รายงานต้องได้รับการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจากวารสาร

ส่วนที่ 2 แบบสรุปการบันทึกการสกัดข้อมูลทั่วไปของรายงานการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย สถานที่ศึกษา ช่วงเวลาที่ศึกษา ประเภทของงานวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง รูปแบบกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ชนิดของตัวแปร แนวคิด/ทฤษฎีภาวะผู้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำ แนวคิดและองค์ประกอบของผลการดำเนินงานองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบประเมินคุณภาพรายงานการวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research Paper ของเคเมท ลีและคูก (Kmet, Lee & Cook, 2004) จำนวน 14 ข้อคำถาม ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของรายงานการวิจัย ประเมินคุณภาพเครื่องมือร่วมกับทีมวิจัยจำนวน 2 คน ได้ค่าความน่าเชื่อถือ (Inter Rater) ร้อยละ 89.50 ทดสอบความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมิน พบว่ามีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($k=0.115, p=0.305$)

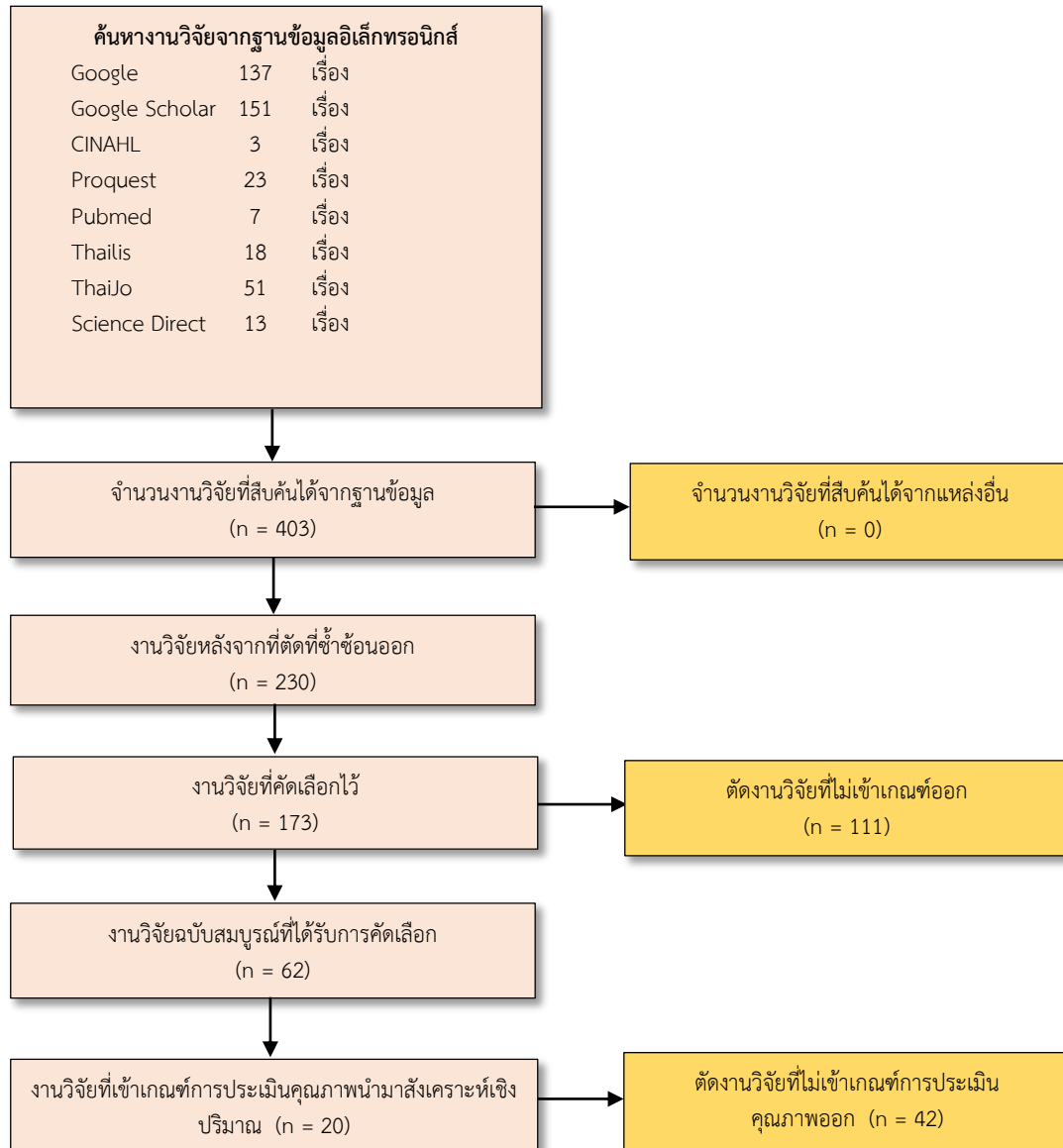
การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. การสืบค้นรายงานการวิจัยจากฐานข้อมูล สืบค้นพบรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจำนวน 403 เรื่อง ประเมินคุณภาพงานวิจัยโดยคัดงานวิจัยที่ไม่เข้าเกณฑ์ออก เหลืองานวิจัยที่เข้าเกณฑ์การประเมินคุณภาพเพื่อนำไปใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบจำนวน 20 เรื่อง แสดงขั้นตอนการคัดเลือกผลงานวิจัยตาม PRISMA Flow Diagram (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & PRISMA, 2009) ดังภาพ 1

2. สรุปการประเมินข้อมูลทั่วไปตามแนวทางของ PRISMA (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman & PRISMA, 2009) ประเมินคุณภาพงานวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research Paper (Kmet, Lee & Cook, 2004) โดยผู้วิจัย 2 คนที่เป็นอิสระต่อกัน ได้ค่าความน่าเชื่อถือ (Inter Rater) ร้อยละ 89.50

3. การวิเคราะห์รูปแบบของงานวิจัยที่ผ่านการตรวจสอบประเมินคุณภาพ โดยผู้วิจัยอ่านรายงานการวิจัยทั้ง 20 เรื่อง รอบที่สองอย่างละเอียดเพื่อสกัดข้อความที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และบันทึกในแบบบันทึกสกัดข้อมูลทั่วไป ผู้วิจัยได้ร่วมกันตรวจสอบความถูกต้องของการลงบันทึกและการวิเคราะห์



ภาพ 1 แสดงขั้นตอนวิธีสืบค้นและการคัดเลือกผลงานวิจัยตามแนวทาง Prisma 2009

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ลักษณะของงานวิจัย ใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่และการประเมินคุณภาพบทความวิจัยโดยใช้เครื่องมือ Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Primary Research paper (Kmet, Lee & Cook, 2004) วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องกันระหว่างระหว่างที่ผู้วิจัยโดยใช้สถิติแคปปา (Kappa Statistic)

จริยธรรมวิจัย

จริยธรรมการวิจัยในงานวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่ น.02/2563 วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2563

ผลการวิจัย

1. คุณลักษณะของบทความวิจัย

จากการสืบค้นพบรายงานวิจัย ภายหลังจากประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด ในการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ จำนวน 20 เรื่องโดยที่คุณลักษณะของบทความวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชนพบว่า บทความวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในต่างประเทศมากที่สุด (n=16) ส่วนในประเทศไทยยังพบน้อยที่สุด (n=4) พบในบริบทธุรกิจบริษัทเอกชนมากที่สุด (n=16) รองลงมาในบริบทองค์กรสุขภาพและโรงพยาบาลเอกชนน้อยที่สุด (n=4) ระยะเวลาการศึกษาพบในช่วงพ.ศ. 2558-2563 มากที่สุด (n=12) ในช่วงพ.ศ. 2553-2557 (n=8) เป็นงานวิจัยที่ศึกษาขนาดอิทธิพลการทำนายภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานองค์กรในองค์กรมากที่สุด (n=18) รองลงมาเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำและผลการดำเนินงานองค์กร (n=2) กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารมากที่สุด (n=8) รองลงมาเป็นผู้บริหารและพนักงาน (n=6) คุณภาพเครื่องมือเป็นไปตามเกณฑ์ทุกเรื่อง (n=20) และความตรงของเครื่องมือมากกว่า 0.7 มากที่สุด (n=20)

2. การสังเคราะห์หลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในองค์กรภาคเอกชน ผลการวิจัยตามรายละเอียด ตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนของบทความวิจัย ตามกรอบ PICO จำแนกตามการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำกับผลการดำเนินงานองค์กรเอกชน

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
1. Ozsahin, Zehir, & Acar, 2011 ผู้จัดการบริษัทเอกชน ประเทศตุรกี จำนวน 343 คน ตัวแปร : ลักษณะของผู้นำ (Leadership Style; IV) ผลการดำเนินงานบริษัท (Firm Performance; DV) การมุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning orientation; MV)	ลักษณะภาวะผู้นำ (Yukl, 2002) มี 3 มิติ 1. Change-Oriented 2. Task-Oriented 3. Relations-Oriented Leadership ผลการดำเนินงานบริษัท (Khandwalla, 1977) มี 5 มิติ ได้แก่ 1. Profitability 2. Sale Income Increase 3. Employees' Job Satisfaction 4. Firm's Reputation in Public 5. Financial Power (Liquidity Level)	พบว่าภาวะผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง , ภาวะผู้นำที่มุ่งงาน และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ ทุกมิติของภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = 0.361, p < 0.000$; $B = 0.134, p < 0.021$; $B = 0.132, p < 0.011$)
2. Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, & Gutierrez-Gutierrez, 2012 ผู้บริหารบริษัทภาคเอกชน ประเทศสเปนจำนวน 1000 คน ตัวแปร : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP; DV) นวัตกรรม (Innovation; MV) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning; MV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (McCull-Kennedy & Anderson, 2002) มี 3 มิติ ได้แก่ 1. Charisma 2. Inspiration 3. Intellectual Stimulation ผลการดำเนินงานองค์กร (Murray & Kotabe, 1999) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. Return on Asset: ROA 2. Return on Equity: ROE 3. Return on Sale, market 4. Share, Growth of Sale	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.410, p<0.001$) อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเรียนรู้ในองค์กร ($B= 0.740, p<0.001, R-Square =0.55$) และมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ($B= 0.370, p<0.001; B=0.150, p< 0.01$)

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
3. Samad (2012) พนักงานบริษัทเอกชน ประเทศ มาเลเซียจำนวน 150 คน ตัวแปร : นวัตกรรม (Innovation; MV) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Rosenzweig, Roth & Dean, 2003) มี 4 มิติ ได้แก่ 1.Charisma 2. Inspirational Motivation; IM 3. Intellectual Stimulation; IS 4. Individual Consideration; IC ผลการดำเนินงานองค์กร (Rosenzweig, Roth ,& Dean, 2003) มี 2 มิติ ได้แก่ 1. Employee Satisfaction 2. Customer Satisfaction	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำนายผลการดำเนินงาน องค์กรได้ 50% (R Square = 0.50) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผล การดำเนินงานองค์กร ดังนี้ charisma (B=0.490), IM (B=0.210) IS (B= 0.440) IC (B = 0.380)
4. Noruzy, Dalfard, Azhdari, Shirkouhi & Rezazadeh (2013) พนักงานและผู้บริหาร บริษัทเอกชน ประเทศอิหร่าน จำนวน 280 คน ตัวแปร : ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL ; IV) ,การเรียนรู้ ในองค์กร (OL; MV), การจัดการ ความรู้ (MV), นวัตกรรมองค์กร (MV), ผลการดำเนินงานบริษัท (Firm Performance; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : ไม่ระบุ ผลการดำเนินงานองค์กร (Cho, Ozment, & Sink, 2008) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. Profitability 2. Sales Growth 3. Customer Satisfaction 4. Overall Performance	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานองค์กร (B=0.430, $p<0.001$)
5. Widiartanto (2013) ผู้จัดการ โรงแรม ประเทศอินโดนีเซีย 110 คน ตัวแปร : ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) มุ่งเน้น การตลาด (MV) การมุ่งเน้นการ เรียนรู้ (MV) ความสามารถของ นวัตกรรมองค์กร (MV) ผลการ ดำเนินงานองค์กร (OP; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformation Leadership ผลการดำเนินงานขององค์กร (Pelham & Wilson, 1996) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. Sale Growth 2. Market Share 3. Complaint 4. New Customer	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของ องค์กร (B=0.139, $p>0.222$) แต่มี อิทธิพลทางตรงต่อการมุ่งเน้น การตลาด; ความสามารถทาง นวัตกรรมองค์กร; การมุ่งเน้นการ เรียนรู้
6. Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013 พนักงาน บริษัทเอกชน ประเทศปากีสถาน จำนวน 155 คน ตัวแปร : ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1985) และ ผลการดำเนินงาน องค์กร (Morales Montes & Jover, 2008) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets)	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการ ดำเนินงานองค์กรมากกว่าภาวะผู้นำใ บริการโดยผ่านการเรียนรู้ขององค์กร (B=0.621)

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
(TL; IV) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership; IV) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning; MV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP ; DV)	2. ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity) 3. ผลตอบแทนจากการขาย (Return on Sales) 4. ส่วนแบ่งทางการตลาด	
7. Overstreet, Hanna, Byrd, Cegielski & Hazen, 2013 ผู้บริหารระดับสูง บริษัทเอกชน ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 158 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) , นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovativeness; MV) ผลการดำเนินงาน (OP ; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : ไม่ระบุ ผลการดำเนินงานองค์กร (Zelbst, Green & Sower, 2010) มี 2 มิติ ได้แก่ 1. Operational Performance 2. Financial Performance	พบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรง และทางอ้อมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานองค์กร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ($B=0.330, p<0.004$) และผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ ($B=0.210, p<0.013$)
8. Yildiz, Sebahattin & Basturk, Faruk & Boz, Ilknur. (2014). พนักงานบริษัทเอกชน ประเทศตุรกี จำนวน 576 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership; IV) นวัตกรรม (Innovation; MV) ผลการดำเนินงานของบริษัท (OP; DV)	ภาวะผู้นำ ได้แก่ 1. Transformational Leadership 2. Transactional Leadership ผลการดำเนินงานของบริษัท (Yildiz & Karaka, 2012) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. ด้านผลกำไร (Profitability) 2. ยอดขาย (Sales) 3. ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) 4. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($B=0.341, p<0.005$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และ นวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ($B=0.678, p<0.005$) และทำนายผลการดำเนินงานองค์กรได้ร้อยละ 19.4% ($R Square=0.194$)
9. Abrrow (2014) บุคลากรใน โรงพยาบาลรัฐบาล ประเทศสหรัฐอเมริกา อหหรับเอมิเรตส์ จำนวน 189 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร(OP; DV) การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning; MV), ต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital; MV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (MLQ) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration ผลการดำเนินงานองค์กร (Anantharaman, 2008) มี 2 มิติ ได้แก่ 1. Customer Focus 2. Employee Focus	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.570, p<0.001$) โดยผ่านการเรียนรู้ในองค์กร ($B=0.490, p<0.001$) และต้นทุนทางปัญญา ($B=0.280, p<0.003$)

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
10. Khan, Bukhari & Channar (2016) บุคลากรทางการแพทย์ของ โรงพยาบาลเอกชนและ โรงพยาบาลรัฐบาลระดับตติยภูมิ ประเทศปากีสถานจำนวน 30 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership ; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP;DV)	Leadership Style; MLQ (Bass & Avolio, 1994) มี 2 มิติ ได้แก่ 1. Transformational Leadership 2. Transactional Leadership; ผลการดำเนินงาน 1. Extra Effort 2. Effectiveness 3. Satisfaction	พบว่า ผลการดำเนินงานองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (IM; $r=0.54, p<0.05$) (IS/i) IC; $r=0.348, p<0.05$) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Constructive/Contingent Reward ($r=0.027, p<0.05$) (Corrective/Management by Exception; $r=0.114, p<0.05$)
11. Thudam & Salaebing, (2017) พนักงานบริษัทเอกชน ประเทศไทย จำนวน 225 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) การจัดการความรู้ (Knowledge Management; MV) การเรียนรู้ขององค์กร (MV) ความสามารถทางนวัตกรรม (MV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) มี 4 มิติ ได้แก่ 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration ผลการดำเนินงานขององค์กร มี 2 มิติ ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านลูกค้า	พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.260, p=0.05$) และทำนายผลการดำเนินงานองค์กรโดยผ่านการจัดการความรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและความสามารถทางนวัตกรรมได้ร้อยละ 36 ($R\ Square=0.36$)
12. Lashari & Rana, 2018 พนักงานธนาคาร ประเทศไทย ปากีสถาน จำนวน 270 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction; MV) ผล การดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance; DV) การจัดการความรู้ (KM ; MV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 มิติ ได้แก่ 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration 5. Risk Acceptance ผลการดำเนินงานองค์กร (Venkatraman, 1989) มี 2 มิติ ได้แก่ 1.Profitability 2. Growth	พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การจัดการความรู้ต่อผลการดำเนินงานองค์กร การจัดการความรู้เป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้ ($B=0.760, p<0.05$) และผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.620, p<0.05$)
13. Saleh, Nusari, Habtoor & Isaac (2018) ผู้จัดการบริษัท ภาคเอกชน ประเทศเยเมน จำนวน 240 ราย	ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style) มี 2 มิติ ได้แก่ 1. Transformation Leadership 2. Transactional Leadership	พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.170, p<0.05$) และมีความสัมพันธ์เชิงบวก ระหว่างภาวะผู้นำต่อความผูกพันองค์กร ($B=0.440, p<0.05$)

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
<p>ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP; DV) ความผูกพันองค์กร (MV)</p> <p>14. Ebrahim Hasan Al Khajeh (2018) พนักงานบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกา 20 องค์กร</p> <p>ตัวแปร : ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Style; IV) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ, ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำบารมี, ภาวะผู้นำแบบระบบราชการ, ผลการดำเนินงานองค์กร (OP; DV)</p>	<p>ผลการดำเนินงานองค์กร; ไม่ระบุ</p> <p>ลักษณะภาวะผู้นำ มี 6 มิติ ผลการดำเนินงานองค์กร (Gavrea, Ilies, & Stegorean, 2011) มี 3 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Return on Investment, Profit) 2. ผลตอบแทนจากผู้อถือหุ้น 3. ด้าน Market Share, Sale) 	<p>และมีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันองค์กร ต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.290, p<0.05$)</p> <p>พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบระบบราชการมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($r=-0.174, -0.432, -0.292; P<0.001$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเผด็จการ และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($r=0.156, 0.265, 0.064; P<0.001$) ($R Square = 0.252; P< 0.05$)</p>
<p>15. Ogolla & Senaji, 2018 ผู้บริหารของบริษัทเอกชนในประเทศเคนย่า จำนวน 215 คน</p> <p>ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance; DV)</p>	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Riggio, 2006) มี 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration <p>ผลการดำเนินงานองค์กร (Kaplan & Norton, 1992) มี 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Finance 2. Customer Satisfaction 3. Business Process 4. Learning & Growth 	<p>พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการดำเนินงานองค์กรได้ เท่ากับ 60.1% ($R Square = 0.601; P< 0.05$)</p>
<p>16. Arif & Akram, 2018 พนักงานบริษัทภาคเอกชน ประเทศปากีสถาน จำนวน 100 คน</p> <p>ตัวแปร: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass,1985) มี 4 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration <p>ผลการดำเนินงานองค์กร</p>	<p>พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($B=0.760, p<0.05$) และนวัตกรรมองค์กรเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ ($R Square=0.555, p<0.05$)</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง/ปี/กลุ่มตัวอย่าง ประเด็น/ตัวแปร	มิติของแนวคิด/ทฤษฎี	ผลการศึกษา
(TL; IV), นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation ; MV) ผลการดำเนินงานองค์กร (Task Performance; DV)	(Task Performance): ไม่ระบุ	
17. Ibrahim & Daniel, (2019) พนักงานบริษัทเอกชน ประเทศ ไนจีเรีย จำนวน 505 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำ (Leadership Style; IV) ผลการดำเนินงาน องค์กร (OP; DV)	ภาวะผู้นำ (Leadership Style : ไม่ ระบุ 1. Effective Leadership ผลการดำเนินงานองค์กร : ไม่ระบุ 1. Level of Productivity	พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและระดับ ผลการดำเนินงานองค์กร และทำนาย ผลการดำเนินงานองค์กรเพิ่มขึ้นได้ 53.6%
18. Ahmad & Ejaz (2019). พนักงานบริษัทเอกชนประเทศ ปากีสถานจำนวน 140 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership; IV) ผลการดำเนินงานองค์กร (OP; DV)	ภาวะผู้นำ (MLQ) (Bass, 1990) ผลการดำเนินงานองค์กร (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016); ไม่ระบุ	พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ($B=$ $0.415, p<.001$) และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ($B=0.352, p<.001$) มี อิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและ ทำนายผลการดำเนินงานองค์กรได้ ร้อยละ 22.4% ($R Square=0.224$)
19. Heldi, Marjan, Ivalaina, Puspa & Warnadie (2019) บุคลากรทางการแพทย์ของ โรงพยาบาลเอกชน ประเทศ อินโดนีเซีย จำนวน 341 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership; IV) ผล การดำเนินงานองค์กร (OP; DV) การเรียนรู้ในองค์กร (MV)	ภาวะผู้นำใฝ่บริการ Servant leadership (Choudhary, Akhtar, & Arshad, 2013) ผลการดำเนินงาน องค์กร(Organizational Performance ; ไม่ระบุ	พบว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการมี ความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงาน องค์กร ($r=0.369, p< 0.001$) ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรการแพทย์ที่ อยู่ในโรงพยาบาลภาครัฐบาลและ ภาคเอกชนไม่มีความแตกต่างกัน
20. Klaywong (2020) ผู้บริหาร ระดับกลางโรงพยาบาลเอกชน ประเทศไทย 500 คน ตัวแปร: ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TL; IV) นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation; MV) การบริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลง (Change Management; MV) ผลการ ดำเนินงานองค์กร (Organizational Performance; DV)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1994) มี 4 มิติได้แก่ 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล มี 5 มิติได้แก่ 1. ด้านการนำองค์กร 2. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 3. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 4. ด้านกระบวนการ 5. ด้านการเงิน	ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางบวกต่อ ผล การดำเนินการขององค์กร ($B=0.380,$ $p<0.05$) โดยทุกตัวแปรร่วมทำนายผล การดำเนินงานได้ร้อยละ 52

หมายเหตุ: ตัวแปรอิสระ=Independent Variable: IV; ตัวแปรตาม=Dependent Variable: DV; ตัวแปรคั่นกลาง=Mediator Variable: MV

จากตาราง 1 พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบและอวลีโอ มากที่สุด ($n=10$) โดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรอิสระ รองลงมาเป็นภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ($n=4$) ส่วนตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชนส่วนใหญ่ศึกษาเป็นตัวแปรตาม ($n=20$) และยังพบว่าส่วนใหญ่ตัวแปรนวัตกรรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน ($n=7$) แนวคิดผลการดำเนินงานองค์กรเอกชนมีการวัดผลการดำเนินงานองค์กรโดยใช้เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานองค์กรจากเกณฑ์อัตนัย (Subjective Criteria) (Muniz, Peon & Ordas, 2009; Yeung, 2008) วัดผลเกี่ยวกับการรับรู้และความคิดเห็นมากกว่าเกณฑ์ปรนัย (Objective Criteria) (Yang & Kang, 2008; Ghosh & Wu, 2007) ที่ต้องได้จากข้อมูลเชิงปริมาณ โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรที่ใช้มากที่สุด คือ มิติด้านการเงิน (Financial Performance) คือ ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability) ($n=9$) รองลงมาคือด้านการเติบโต (Growth) ($n=8$) ด้านการแบ่งส่วนการตลาด (market Share) ($n=6$) และมิติด้านปฏิบัติการ (Operational performance) (Venkatraman, 1989; Kaplan & Norton, 1992; Cho, Ozment, & Sink, 2008; Zelbst ; Gavrea, Ilies & Stegorean, 2011; Yildiz & Karaka, 2012) คือด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction) ($n=8$) รองลงมา คือด้านความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ($n=4$) (Rosenzweig, Roth & Dean, 2003; Anantharaman, 2008 ;Zelbst, Green, Sower & Abshire, 2010) และการศึกษาในองค์กรภาคเอกชน พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทางตรง ($n=14$) และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($n=4$)

อภิปรายผล

จากการทบทวนงานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการดำเนินงานองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายผลการดำเนินงานองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (De Jong, & Bruch, 2013; Phromket, 2016 ; Thudam & Salaebing, 2017; Ebrahim Hasan Al Khajeh, 2018 ; Klaywong, 2020) จากการศึกษาในบริบทองค์กรในภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน จากงานวิจัยในต่างประเทศ ซึ่งศึกษาในผู้บริหารระดับสูง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานองค์กร โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ($B=0.330, p<0.004$) และผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ ($B=0.210, p<0.013$) (Overstreet, Hanna, Byrd, Cegielski & Hazen, 2013) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.410, p<0.001$) (Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo, & Gutierrez Gutierrez, 2012) สามารถทำนายผลการดำเนินงานองค์กรบริษัทเอกชนในประเทศเคนย่าได้ 60.1% ($R Square = 0.601; P<0.05$) (Ogolla & Senaji, 2018) นอกจากนี้การศึกษาในผู้บริหารและพนักงานพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.43, p<.001; B=0.57, p<.001; B=0.76, p=.05$) (Noruzy, Dalfard ,Azhdari, Shirkouhi & Rezazadeh, 2013; AL-Abrow, 2014; Arif & Akram, 2018) และสามารถทำนายต่อผลการดำเนินงานองค์กรร้อยละ 55.5 ($R Square=.555 p=.05$) (Arif & Akram, 2018) ดังนั้นผลการสังเคราะห์งานวิจัยครั้งนี้จึง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชนมากที่สุด ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่เพิ่มระดับความสามารถและศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถทางด้านนวัตกรรมและเกิดกิจกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กร (Tushman & Nadler, 1986 ; Senge, Robert, Ross, Smith & Kleiner, 1994) พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ (Noruzy, Dalfard & Azhdari, 2013; Lin & Lee, 2004) นำความรู้และแนวคิดใหม่มาสร้างสรรค์และปรับใช้ในการพัฒนาระบบงาน (Chutiwong & Kertsri, 2011)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในโรงพยาบาลเอกชน จากการศึกษาบริบทโรงพยาบาลเอกชนในต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานองค์กร ($B=0.570, p<0.001$) (AL-Abrow, 2014) ผลการดำเนินงานองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ; $r=0.54$, ด้านกระตุ้นความคิดทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล $r=0.348, p<0.05$) ในบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลเอกชนระดับตติยภูมิประเทศปากีสถาน (Khan, Bukhari & Channar, 2016) ส่วนในประเทศไทยพบว่ามีการศึกษาในผู้บริหารระดับกลางโรงพยาบาลเอกชนพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินการขององค์กร ($B=0.380, p<0.05$) ผ่านตัวแปรนวัตกรรมและสามารถทำนายผลการดำเนินงานองค์กรได้ร้อยละ 52 (Klaywong, 2020)

การนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กร ดังนั้นองค์กรในภาคเอกชน จึงควรมีการนำคุณลักษณะของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นวัฒนธรรมและสมรรถนะหลักขององค์กร
2. จากผลวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ในการวัดผลการดำเนินงานองค์กรในบริบทขององค์กรเอกชนซึ่งจะสามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานองค์กรที่เหมาะสมในบริบทขององค์กรเอกชนทั้งในบริบทขององค์กรสุขภาพและโรงพยาบาลเอกชนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาคเอกชนแต่ยังพบว่ายังขาดการศึกษาในองค์กรสุขภาพและในโรงพยาบาลเอกชนซึ่งมีจำนวนน้อยมากเนื่องจากเป็นกลุ่มองค์กรที่สร้างผลลัพธ์ต่อคุณภาพชีวิตและภาวะสุขภาพที่ดี อีกทั้งโรงพยาบาลเอกชนทั้งในขนาดกลางและขนาดใหญ่มีแนวโน้มเพิ่มจำนวนสูงขึ้น ดังนั้นในหน่วยงานสนับสนุนวิจัยระดับชาติและระดับสถาบันการศึกษา ควรให้การสนับสนุนให้มีทุนวิจัยเพื่อสนับสนุนการผลิต ผลงานวิจัยภาวะผู้นำและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรในโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยให้มากขึ้น และควรมีหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหาร และพัฒนาแบบวัดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานองค์กรในโรงพยาบาลเอกชนให้ชัดเจนต่อไป

References

- Ahmad, M., & Ejaz, T. (2019). Transactional and Transformational Leadership Impact on Organizational Performance: Evidence from Textile Sector of Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(2), 97-103.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- AL-Abrow, H. (2014). Transformational Leadership and Organizational Performance in the Public Healthcare Sector: The Role of Organizational Learning and Intellectual Capital. *Irish Journal of Management*, 33, 27-48.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resource Management Research*, 2018, 1-10.

- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3), 59-75.
- Anantharaman, K., Shivakumar, V., & Saha, D. (2008) Utilisation of Thorium in Reactors. *Journal of Nuclear Materials*, 383, 119-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improve Organizational Effectiveness Through Leadership*. London: Sage Publication Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: L. / Lawrence Erlbaum.
- Berson, Y., Shamair, B., Avolio, Bruce J., & Popper, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style, and Context. *The Leadership Quarterly*, 12, 55-73.
- Chutiwong, N., & Kertsri, N. (2011). Analysis of Factors Supporting an Innovative Organization in Thailand. *Thammasat Business Journal*, 34(130), 47-58.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433- 440.
- Cho, J. J., Ozment, J., & Sink, H. L. (2008). Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance in an E-Commerce Market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 336-359.
- Cohen, J. (1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R., & Mckee, R. (2014). Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82.
- De Jong, S., & Bruch, H. (2013). The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 61-78.
- Ebrahim Hasan Al Khajeh. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Garcia-Morales, V., Jimenez-Barrionuevo, M., & Gutierrez, L. (2012). Transformational Leadership Impact on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011) Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6, 285-300.

- Ghosh, D., & Wu, A. (2007). Intellectual Capital and Capital Markets: Additional Evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 216-235.
- Golla, E., & Johnson, R. (2013). The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Innovation Commitment and Output at Commercial Software Companies. *The Business Review Cambridge*, 21(1), 337-343.
- Heldi, V. A., Marjan, M., Ivalaina, A., Puspa, D., & Warnadie. (2019). Servant Leadership: Its Impact and Relationship on Organizational Performance & Organizational Learning in Physicians, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(5), 338-363.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of Leadership on Organizational Performance. *International Journal of Business Management and Social Research*, 6(02), 367-374.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 71-79.
- Khan, Raza, & Bukhari, Adeel. (2016). Effects of Leadership Style on Health Care Organizational Performance: A Survey of Selected Tertiary Care Hospital in Karachi, Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 5(3), 1-8.
- Kmet, L. M., Lee, R. C., & Cook, L. S. (2004). *Standard Quality Assessment Criteria for Evaluating Research Papers from a Variety of Fields*. Canada: Interpret Design Inc.
- Khandwalla, P. N. (1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7, 21-45.
- Klaywong, C. (2020). The Impacts of Transformational Leadership, Organizational Innovation and Change Management on Private Hospital Performance in Thailand. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 5(4), 127-144.
- Lashari, R. H., & Rana, A. H. (2018). The Impact of Transformational Leadership and Social Interaction on Organizational Performance in the Viewpoint of Knowledge Management: An Empirical Study in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(2018), 383-396.
- Lin, H.-F., & Lee, G.-G. (2004). Perceptions of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior. *Management Decision*, 42(1/2), 108-125.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- Moher, M., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis: The PRISMA Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62, 1006-1012.
- Morales, V., Montes, F., & Jover, A. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19, 299-319.
- Murray, J. Y., & Kotabe, M. (1999) 'Sourcing Strategies of US Service Companies: a Modified Transaction-Cost Analysis'. *Strategic Management Journal* 20(9), 791-809.
- Muniz, B., Peon, J., & Ordas, C. (2009). Relationship Between Occupation Safety Management and Firm Performance. *Safeth Science*, 47(7), 980-991.

- Noruzi, A., Dalfard, M. V., Behnaz Azhdari, Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085.
- Ogolla, A., & Senaji, T. A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance of State Corporation in Kenya. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 12-21.
- Overstreet, R. E., Hanna, J. B., Byrd, T. A., Cegielski, C. G. & Hazen, B. T. (2013). Leadership Style and Organizational Innovativeness Drive Motor Carriers Toward Sustained Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 247-270.
- Ozsahin, M., Zehir, C. & Acar, A. Z. (2011). Linking Leadership Style to Firm Performance: The Mediating Effect of the Learning Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), 1546-1559.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996) A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Organization Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Organization Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 27.
- Phromket, C. (2016). Building Strategic Leadership, Technology and Market-Based Radical Innovations Capability on Performance of Motor Vehicles and Parts Business in Thailand. *Sakon Nakhon Graduate Studies Journal*, 61(13), 173-185.
- Rosenzweig, E. D., Roth, A., & Dean, J. (2003). The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21, 437-456.
- Saleh, R. M. M., Nusari, M., Habtoor, N., & Isaac, O. (2018). The Effect of Leadership Style on Organizational Performance: Organizational Commitment as a Mediator Variable in the Manufacturing Sector of Yemen. *International Journal of Management and Human Resource (IJMHS)*, 2(4), 13- 24.
- Samad, S. (2012). The Impact of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57(2015), 486-493.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Doubleday, New York, 5.
- Thudam, P., & Salaebing, M. (2017). The Causal Model of Innovativeness of Halal Food Business in Southern Border Provinces of Thailand. *MFU Connexion: Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 189-211.
- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74-92.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of Authentic Leadership on Performance: Role of Followers' Positive Psychological Capital and Relational Processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.

- Widiartanto, S. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Market Orientation, Learning Orientation, Organization Innovation and Organization Performance (Study on Star-Rated Hotels in Central Java Province, Indonesia). *IOSR Journal of Business and Management*, 12(6), 8-18.
- Yang, S., & Kang, H. (2008). Is Synergy Always Good? Clarifying the Effect of Innovation Capital and Customer Capital on Firm Performance in Two Contexts. *Technovation*, 28, 667-678.
- Yeung, A. (2008). Strategic Supply Management, Quality Initiatives, and Organizational Performance. *Journal of Operations Management*, 26, 490-502.
- Yildiz, S., & Karaka, A. (2012). Defining Methods and Criteria for Measuring Business Performance: a Comparative Research Between the Literature in Turkey and Foreign. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1091-1102.
- Yildiz, Sebahattin, Basturk, Faruk, & Boz, İlknur. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and Effects of Transformational Leadership in Adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.
- Zelbst, P., Green, K. Jr, Sower, V. & Abshire, R. (2010), "Relationships among Market Orientation, JIT, TQM, and Agility", *Industrial Management & Data Systems*, 110(5), 637-658.