

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กรแผนก
โยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้ศึกษาได้
ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร
3. บริบทขององค์กรแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐ
ประชาธิปไตยประชาชนลาว
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้นต้อง
อาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมร่วมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้มาเป็นจุดรวม
แห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินการของ
องค์กร โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์
อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงานหรือคุณค่าขององค์กร

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาค้นคว้าความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”
(Transformational Leadership) พบว่า มีผู้นิยามความหมายและใช้ชื่อเรียกเป็นภาษาไทย
ที่หลากหลายและแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์
วิศาลาภรณ์, 2544, หน้า 22) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 8)
ผู้นำแบบปวีรรต (รัชนี้ วิเศษสังข์, 2537, หน้า 20) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
(ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 28) เป็นต้น สำหรับนิยามความหมายของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงสามารถรวบรวมได้ดังนี้

Bass and Avolio (1994, P. 4) กล่าวว่า คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดความสนใจเพื่อให้เกิดแนวคิด วิธีการและมุมมองใหม่ ๆ ในการทำงาน ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์กร มีการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่การพัฒนาระดับความสามารถ ที่ต่อเนื่องและสูงขึ้นและยังเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองการณ์ไกลกว่า ความสนใจของพวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้อื่นทำมากกว่า ที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึง ผลงานที่สูงขึ้น

Yukl (1994, P. 75) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำจะต้องสร้างพันธะต่อเป้าหมายขององค์กร (Objective) โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering) ให้กับผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามนั้นใช้ในการ ปฏิบัติตนให้เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางไว้

สุมาลี ขุนจันดี (2541, หน้า 83) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง ผู้นำแบบปฏิรูปพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกนับถือ ไว้วางใจ จงรักภักดีในตัวผู้นำ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองเพิ่มระดับความพยายาม ในตนเองให้สูงขึ้น เกิดการตระหนักและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 6) ให้ความหมาย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพ มากขึ้นทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจของกลุ่มซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

จากการรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้างต้น สามารถสรุปคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ แบลและอโวลีโอได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนัก ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานและ พยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จ ในระดับที่สูงขึ้น

2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำได้ถูกนำมาศึกษาในหลายแนวทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิดและหลักการภาวะผู้นำของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่ง (Yukl, 1994, P. 75) ได้วางแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

3.1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาคคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานของการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ.1930 ซึ่งทฤษฎีนี้ได้นำแนวทางทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งนักทฤษฎีได้พยายามค้นหาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผลและแยกผู้นำออกจากผู้ตามและเชื่อว่าความเป็นผู้นำในตัวบุคคลจะติดตัวมาแต่กำเนิดและไม่สามารถจะเรียนรู้หรือเสริมสร้างได้

3.2 การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Approach)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในระยะแรกสุด คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษา พบว่า มีพฤติกรรม 2 ชนิด คือ ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) ผู้นำมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและขึ้นนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งคน คือ การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้การสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่ และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Yukl, 1994, P. 75) จากการศึกษาของนักวิจัยกลุ่มนี้ พบว่า สมรรถนะในการผลิตของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างเน้นงานแต่ความพึงพอใจของผู้ตามขึ้นอยู่กับ การเน้นความสัมพันธ์มากกว่า (Bernard, 1995, P. 87) อย่างไรก็ตามผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำที่ใช้ทั้งพฤติกรรมเน้นงานและพฤติกรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (Stogdill, 1974 Cited in Bernard, 1995, P. 87) นอกจากนี้นักวิจัยได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาศิปไตย หรือ เผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำแบบอัตตาศิปไตยหรือเผด็จการใช้รูปแบบการขึ้นนำ มีความควบคุมสูงไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มผู้ตามส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ที่ใช้การควบคุมต่ำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้คำแนะนำและให้แนวทางผู้นำแบบปล่อยตามสบาย คือ ผู้ซึ่งให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและ

ไม่ได้สั่งงานซึ่งบางครั้งที่ผู้นำใช้รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะมีผลทำให้กลุ่มเสียความเป็นเอกภาพ สมรรถนะในการผลิตต่ำและความพึงพอใจในงานต่ำด้วย (Stogdill, 1974 Cited in Bass, 1985, P. 4)

การค้นพบที่สำคัญของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศ (Climate) และผลผลิตของกลุ่มความสำคัญประเด็นที่สอง คือ พบว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีประสิทธิภาพมากที่สุดสมรรถนะในการผลิตและความพึงพอใจในงานสูงในกลุ่มผู้ตามจากการศึกษา พบว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ซึ่งผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำควรที่จะเลือกพฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและตอบสนองความต้องการของผู้นำด้วย (Carlisle, 1973 Cited in Bernard, 1995, P. 87) ดังนั้น การใช้รูปแบบภาวะผู้นำใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำตามสถานการณ์

3.3 การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Approach)

ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1940 และต้นปี ค.ศ. 1950 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้รับความนิยมและศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยการศึกษาได้เสนอให้เห็นว่า การแสดงออกของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลอาจเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่งและเป็นผู้ตามในอีกสถานการณ์หนึ่ง (Maminier, 1993) และ Vroom (1960 Cited in Blaker, 1992, P. 52) อธิบายไว้ว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะอธิบายโดยผู้ตาม ดังนั้นผู้นำต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ตนจัดการ นักทฤษฎีที่ศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ (Feiedler's Contingency of Leadership) ซึ่งอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจของผู้นำ ส่วนทฤษฎี แนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ (House and Mitchell, 1987 Cted in Yukl, 1994, P. 75) อธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานขณะเดียวกันผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่ต้องการอย่างชัดเจนกำจัดอุปสรรคและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทฤษฎีนี้ อธิบาย 4 รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำที่บอกให้ลูกน้องทราบว่าจะต้องทำอะไรและวิธีทำงานให้ชัดเจน
- 2) ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive Leadership) คือ ผู้นำที่เป็นมิตรเป็นกันเองและเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง
- 3) ภาวะผู้นำ

แบบร่วมงาน (Participative leadership) คือ ผู้นำที่ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้องและ 4) ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง

1.4 การศึกษาอำนาจผู้นำ (Power Influence Approach) การศึกษาอำนาจผู้นำเพื่ออธิบายประสิทธิภาพภาวะผู้นำในแง่จำนวนและชนิดของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ (Yukl, 1994, P. 82) นักการศึกษาภาวะผู้นำ กลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำ คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และอิทธิพล (Influence) และส่วนใหญ่จะให้ความหมายของอำนาจไว้ว่า ความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคลซึ่งจัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่ง (Personal Power) ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้น จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องการผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการชี้แนะชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะของภาวะการเปลี่ยนแปลงจะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

Burn (1985, P. 290) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดภาวะผู้นำปฏิรูปซึ่ง Burn ได้วินิจฉัย 2 รูปแบบของภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่อยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ Bass ได้อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบในการจัดการวันต่อวันและเป็นรูปแบบของการจัดการแบบเก่า ผู้ซึ่งปฏิบัติงานโดยขาดวิสัยทัศน์ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดการกำหนดค่านิยมและขาดการกำหนดเป้าหมายในระยะยาวส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่ง (Burn, 1985, P. 290) ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงานค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน

กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกของความต้องการพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นและหาวิธีการพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถบรรลุศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ส่งผลให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามและเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นผู้นำคุณธรรม (Moral Agent) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับความสนใจและได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องและมีนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษารายละเอียดประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

Bass (1985, P. 290) ได้ขยายแนวคิดของ Burn ให้ชัดเจนขึ้น โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการ กระจ่ายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agent) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ Bass ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาในกลุ่มผู้นำกองทัพสหรัฐอเมริกาจำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธาให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ซิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (Weber, 1947 Cited in Bass, 1985, P. 285) (House, 1977 Cited in Bass, 1985, P. 290) เสนอลักษณะของผู้นำบารมีไว้ 7 ลักษณะ คือ 1) มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) เป็นแบบอย่างของลูกน้องในเรื่องค่านิยมทัศนคติหรือความคาดหวังในการทำงานและองค์กร 3) สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ 4) มีเป้าหมายชัดเจน 5) มีความคาดหวังและเชื่อว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ 6) มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดหมาย 7) มีบทบาทที่ดึงดูดใจลูกน้องนอกจากนี้ (Conger and Kanungo, 1994, อ้างถึงใน พนิดา ดามาพงศ์, 2534, หน้า 15) พบว่า ผู้นำบารมีมีลักษณะดังนี้ คือ 1) สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตภาพนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพตำแหน่ง และเงินทองเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพพร้อมกัน 4) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Innovation Strategy) 6) ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความ

เชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้เสร็จใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิง เพื่อให้ลูกน้องเอาอย่างในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่รู้ถึงความแตกต่างและจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงว่ามีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมี 3 ลักษณะ คือ (Bass, 1985, P. 288)

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้ดูเป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ

2.2 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยมีการนิเทศอยู่ห่าง ๆ (Walkaround management) มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.3 การเป็นครูพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานะของผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาและเป็นครูฝึกแก่ลูกน้อง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตนเองกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความรอบครอบความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา (Bass, 1985, P. 290)

Quinn and Hall (1983 Cited in Bass, 1985, P. 290) ได้เสนอแนวทางในการกระตุ้นปัญญาไว้ 4 วิธี คือ

1. การใช้หลักเหตุผล (Rational) ผู้นำจะเชื่อโครงสร้างงานที่เป็นทางการมีระบบการแก้ปัญหาย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย

2. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะให้ความสำคัญของการเติบโตการปรับตัวการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยและมีความกล้าเสี่ยง

3. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะตระหนักในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย ไร้ความหวาดกลัวและการสร้างทีมในองค์กรมีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลากหลายทางเลือกในกระบวนการและคิดว่าความรู้เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

4. การใช้ประสบการณ์และการสังเกต (Empirically) ผู้นำจะเน้นการปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย การป้องกันโดยมีการแก้ปัญหาอย่างหลายขั้นตอนและใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากประสบการณ์และการสังเกตการณ์แก้ปัญหาในอดีต

Bass and Avolio (1994, P. 7) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง พบว่า มีองค์ประกอบเพิ่มขึ้นจากเดิมที่ศึกษาในปี ค.ศ. 1985 อีก 1 องค์ประกอบรวมเป็น 4 องค์ประกอบโดยให้ใช้ชื่อย่อว่า “4 I'S (Four I'S)” ซึ่งองค์ประกอบที่เพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) และนอกจากนี้องค์ประกอบที่ 1 คือ การสร้างบารมี (Charisma) ได้เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) (Bass, 1985, P. 294)

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาและได้รับความเคารพจากผู้ตามและอิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามอยากเลียนแบบซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมี (Bass and Avolio, 1994, P. 7)

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการสร้างแบบอย่างหรือการขยายอาณาเขตในองค์กรจะไปจัดตั้งดำเนินการเปรียบเสมือนกรอบหรือเลนส์แว่นจะต้องโปร่งใสสามารถที่จะสื่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในสภานี้ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงส่วนมากจะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างและให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องดังนั้นหน้าที่ของผู้นำ คือ การสร้างความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามด้วย เพื่อให้ดำเนินรอยตามปรับปรุงวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการและจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการที่ผู้นำจะทำกิจกรรมใดให้เสร็จได้ต้องการอาศัยพลังอำนาจของตนเองที่มีอยู่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นปัจจัยที่ 3 และเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement: CPI) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจะต้องอาศัยผู้นำที่เด็ดเดี่ยว

มันคง อดทนมีการตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เดิม

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ในการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะเป็นจุดสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement: CPI) และบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดในวิถีทาง และช่วงเวลาที่แตกต่างกันและหลากหลาย เพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับความสามารถให้สูงขึ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น เพื่อผลการปฏิบัติงานที่ดี

Avolio, Bass and Jung (1999, pp. 441-462) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-49 คน องค์กรที่ทำการศึกษา คือ บริษัทธุรกิจราชการทหาร สถาบันการศึกษาและโรงพยาบาล มีกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 3,786 คน โดยทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะผู้นำที่พวกเขาให้การยอมรับแล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือ การประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามขึ้นมาใหม่ รวมกับการปรับข้อคำถามจากแบบสอบถาม MLM (Multifactor Leadership Questionnaire) ที่ถูกพัฒนาขึ้นหลายชุดจากแนวคิดของ (Bass, 1985, P. 285) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 องค์ประกอบ โดยรวมองค์ประกอบของการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน 0.80-0.90 (Avolio, Bass and Jung, 1999, P. 7) จากนั้นนำมาวิเคราะห์ห่องค์ประกอบ 8 รูปแบบ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์สูงกับ 3 องค์ประกอบดังกล่าว Bass and Avolio จึงสรุปว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-Inspirational Leadership) ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี ทำให้ผู้ตามได้เห็นได้รับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามทำให้ได้รับความ

ศรัทธาความไว้วางใจการยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตามเพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเองและผู้นำองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดขึ้นกับผู้ตามมองปัญหาเป็นโอกาสและการสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนเองหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่กระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความชำนาญ

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิดในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูง ควรให้อิสระในการทำงาน โดยผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ (Avolio, Bass and Jung, 1999, P. 7) เป็นแนวคิดที่สามารถอธิบายประสิทธิภาพของผู้นำได้ถูกต้องแม่นยำที่สุดในยุคปัจจุบัน (Pary, 2000, P. 92) ซึ่งผู้นำจะต้องมีพฤติกรรม การนำที่ประกอบด้วยคุณลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งประการ

จากองค์ประกอบ 3 ประการจึงจะได้รับการยอมรับว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในการนำ และทำให้ผู้ตามเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังตามความสามารถเป็นการพัฒนาภาวะผู้ตามซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดนี้ในการวิจัย

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร

Bass and Yukl (1994, P. 92) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการภาวะผู้นำปฏิรูปมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลงและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (ประเสริฐศักดิ์ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 21) พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปของศึกษาธิการจังหวัด สามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มภาวะผู้นำปฏิรูปและพบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปเป็นตัวทำนายประสิทธิผลองค์กร โดยรวมได้ดี สุภาพร รอดถนอม (2555, หน้า 54) พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร และปราณี มีหาญพงษ์, 2547, หน้า 72) พบว่า ภาวะผู้นำปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลทั่วไปเช่นกัน

5. คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีที่จะสามารถบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรคาดหวังไว้ เพราะผู้นำเป็นหัวใจในการดำเนินงานมีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้มากมาย แต่ในความเป็นจริงแล้ว เราจะหาบุคคลที่เพียบพร้อมไปด้วยคุณลักษณะผู้นำที่ดีครบทุกข้อในบุคคลเดียวกันนั้นหาได้ยาก ซึ่งเป็นเรื่องทางอุดมคติที่จะหาผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดีครบถ้วน นอกจากนี้แล้วลักษณะความเป็นผู้นำก็เป็นคุณสมบัติที่มองเห็นได้ไม่ชัดเจน เนื่องจากการเป็นเรื่องที่วัดยากแต่อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามค้นคว้าเสนอข้อคิดเห็นคุณลักษณะและพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้นำมีส่วนร่วม โดยคุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีดังต่อไปนี้

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2527, หน้า 289-295) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญของผู้นำประกอบด้วย

1. ความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่น
2. ความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมบุคคล

3. ความคล้ายคลึงกับกลุ่ม
4. การแสดงออกด้วยคำพูด
5. ความเต็มใจที่จะบอกความจริง
6. การอุทิศตนให้แก่เป้าหมายขององค์กร
7. ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปฏิบัติตาม

8. ความเต็มใจรับความเสี่ยง
9. ความเต็มใจรับผิดชอบอย่างเต็มที่
10. ความเต็มใจสนับสนุนพนักงาน
11. ทักษะในการมีศิลปะประนีประนอม
12. ความสามารถอดทนต่อการวิจารณ์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2539, หน้า 4-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมีดังต่อไปนี้

1. มีความรู้
2. มีพลังงาน
3. มีสติปัญญา
4. ไหวพริบ
5. มีจินตภาพ
6. มีความทะเยอทะยาน
7. มีความกล้า
8. มีความร่วมมือ
9. มีคุณธรรม
10. มีจริยธรรม
11. มีความยุติธรรม
12. มีการตัดสินใจ
13. มีความแน่นอน
14. ลักษณะท่าทางดี
15. มีความสามารถในการปรับตัว
16. มีความสามารถในการเข้าสังคม

17. มีความนิยม

18. มีอารมณ์ขัน

สรุปผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามแนวคิดของ (Bass and Avolio, 1994, P. 3) กล่าวถึง 4 องค์ประกอบ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

การบริหารงานขององค์กรเพื่อที่จะให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานในระยะยาว องค์กรควรส่งเสริมปัจจัย ด้านประสิทธิผลและหากต้องการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้นองค์กรควรส่งเสริมประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายถึงเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลในประเด็นต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรไว้หลากหลาย สรุปได้ดังนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1983, P. 5) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรในสาระของพฤติกรรมองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัว และการพัฒนา

Goodman and Pennings (1987, P. 8) กล่าวว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจและผลลัพธ์ขององค์กรใกล้เคียงกับเป้าหมายหรือสูงกว่า

ภรณ์ กীরติบุตร (2539, หน้า 4) กล่าวว่า คำว่า ประสิทธิภาพยังมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน คำว่าประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness) มีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิผลมักหมายถึงความถึง คุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือ

บริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประสิทธิผลอาจตีความในรูปของจำนวน สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือผลผลิตใหม่ ๆ ขององค์กรและสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ ประสิทธิภาพ หมายถึง คุณภาพของชีวิตการทำงาน

จากความหมายของประสิทธิผลองค์กร สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนา และปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

2. การพัฒนาการศึกษาประสิทธิผลองค์กร

การศึกษาเรื่องประสิทธิผลองค์กร พบว่ามีพัฒนาการมานานกว่า 60 กว่า ปีแล้วโดยเริ่มต้นในทศวรรษ 1930 มีการใช้รูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับองค์กร โดยเน้น การบรรลุเป้าหมายองค์กรเป็นหลักและในทศวรรษ 1940 และ 1950 ได้มีการพัฒนา ตัวแปรด้านบุคคลมาศึกษา และในทศวรรษ 1950 เกณฑ์ของประสิทธิผลองค์กรในรูปแบบ ที่ยึดเป้าหมายได้ขยายความสนใจออกไป โดยรวมเกณฑ์ที่เกี่ยวกับบุคคลเข้าไปด้วย และ มีการใช้เกณฑ์เกี่ยวกับบุคคลกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในการศึกษาประสิทธิผล องค์กร (Katz and Kahn, 1966, อ้างถึงใน กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2539, หน้า 32)

ปี 1959 Likert (1961, P. 236) ทำการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรและ ระบุจุดอ่อนของรูปแบบที่ยึดเป้าหมายว่ายึดจุดหมายปลายทางมีความสำคัญน้อยกว่า วิธีการที่จะสร้างประสิทธิผล ในทศวรรษ 1960 และต้นทศวรรษ 1970 มีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพองค์กร โดยมีการทบทวนงานพิมพ์ในเรื่องดังกล่าว โดย (Cambell, 1977, P. 32) พบว่า มีเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาประสิทธิผลองค์กรจำนวน 30 ตัวแปร ซึ่งมีทั้งเกณฑ์ที่ใช้ได้ทั่วไป ในองค์กรทุกประเภท เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุและการขาดงาน (Robbins, 1990, P. 168) นอกจากนั้นในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กรยังได้รับความสนใจ จากนักวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาตลอดจนนักสังคมวิทยาประมาณ 20 กว่าปีมาแล้ว โดยเฉพาะที่สหรัฐอเมริกาได้มีโครงการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียน ของมลรัฐต่าง ๆ ตามที่ปรากฏ ในรายงานการศึกษาที่ชื่อว่า “Coleman’s Report”

ภายหลังจากที่มีการพัฒนารูปแบบที่ยึดระบบทรัพยากรดังกล่าวแล้วต่อมา ได้มีการพัฒนารูปแบบที่ยึดกระบวนการภายในซึ่งเน้นมนุษย์สัมพันธ์และสนใจทรัพยากร มนุษย์สัมพันธ์และสนใจทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญผู้ศึกษาในรูปแบบนี้ได้แก่ Argyris, Bennis, Likert และ Beckhaet ต่อมา มีการพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กร

อีกหลายรูปแบบ โดยมีการประเมินจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกองค์กรจนถึงรูปแบบที่พิจารณาถึงผลผลิตที่ออกสู่สังคม นับว่ามีการพัฒนารูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับประเด็นที่ว่าประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการปฏิบัติหรือทฤษฎีนั้นได้มีแนวความคิดที่แตกต่างกันไปในช่วงทศวรรษ 1950 และช่วงต้นทศวรรษ 1960 (Hannan and Freeman, 1987, P. 174) มีแนวคิดว่า เรื่องของประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้ไม่ใช่เป็นการวิจัยหรือทฤษฎี ต่อมาได้มีนักวิเคราะห์องค์กรเริ่มรับรู้ว่าเป็นเรื่องของการพิจารณาเชิงทฤษฎี โดยในช่วงที่มีการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ได้มีการโต้แย้งว่ามีโครงสร้างบางประการเหมาะสมกว่าโครงสร้างอื่น เมื่อพิจารณาตามงานหรือสิ่งแวดล้อม (Goodman and Penning, 1987, P. 76) ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะค้นหาว่าจะใช้เกณฑ์ของประสิทธิผลขององค์กรพิจารณาจากกลุ่มใดและค้นหาดัชนีของประสิทธิผลขององค์กร โดยมีคำถามสำคัญ 3 ประการ คือ 1) มีเกณฑ์สำคัญอะไรบ้างที่ใช้กำหนดประสิทธิผลขององค์กร 2) ใช้รูปแบบใดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร 3) จะอธิบายอย่างไรในกรณีที่มีประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกัน

3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

กรรณิการ์ เจริญชัย (2539, หน้า 21) การปฏิบัติงานขององค์กรนับว่ามีความสำคัญต่อมนุษย์จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหมู่นักสังคมศาสตร์ว่าคนจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์กรในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ จนเกือบจะถึงขั้นสมบูรณ์แบบในการสนองตอบความต้องการที่แตกต่างกันไปของคนและสิ่งที่น่าสนใจต่อมาก็คือ ผลแห่งการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นการทำความเข้าใจกับประสิทธิผลขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมเป็นส่วนรวม

ประสิทธิผลขององค์กรจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การการประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใด ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กรได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์กร (Zammuto, 1982, P. 100) ซึ่งทฤษฎีทางการบริหารได้มุ่งเน้นเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีขององค์กรพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Robbins, 1990, P. 168) การศึกษาประสิทธิผลขององค์กรเป็นการประมวลทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาพิจารณา (Cameron, 1986, P. 539) และเป็นแนวคิด

ที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy and Miskel, 2001, P. 307) ได้มีนักทฤษฎีองค์กรเสนอแนวความคิดวิธีการวิเคราะห์และรูปแบบของการศึกษาประสิทธิผลองค์กรไว้หลายแง่มุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กร การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรจึงมีความแตกต่างกันไป

4. สาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล

Jacobs and Jillson (1974, P. 56) ได้ทำการสำรวจเกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล โดยออกแบบสอบถามนักบริหาร จำนวน 6,000 คน พบว่า นักบริหารอย่างน้อย ร้อยละ 30 ระบุว่า สาเหตุมักเกิดจากประเด็นต่อไปนี้ คือ

- 1) ขาดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ชัดเจน
- 2) วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ
- 3) การฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาทักษะ ไม่เพียงพอหรือไม่มี

ประสิทธิผล

- 4) ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ
- 5) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงานหรือระดับต่าง ๆ ขององค์กรไม่ดี
- 6) ขวัญพนักงานไม่ดี

5. แนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรมีประวัติความเป็นมา และผ่านการพัฒนามาช่วงระยะที่ไม่ยาวนานนัก แต่อย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างทางแนวคิดค่อนข้างมาก แม้กระทั่งทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ยังถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงสมัยด้วยกัน คือ กลุ่มทฤษฎีดั้งเดิมที่ถือว่าเป็นแม่แบบของการพัฒนาแนวคิด (Classical Heory) กลุ่มทฤษฎีที่พัฒนามาจากแผนแบบทฤษฎีดั้งเดิมแต่ถือว่ามีแนวคิดใหม่กว่า (Neo Classical Theory) และกลุ่มทฤษฎีร่วมสมัย (Contemporary) เป็นกลุ่มที่พัฒนาแนวคิดมาอย่างต่อเนื่องเข้ากับยุคสมัยของการศึกษาเกี่ยวกับองค์กร (Doherty, Surles and Donovan, 2001, P. 253) แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพขององค์กรถือเป็นผลสรุปสุดท้ายที่สุดแนวคิด ทุกองค์กรต่างก็ต้องการให้เกิดขึ้นหรือไม่ก็ต้องการทราบว่าจะองค์กรของตนมีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับใด ซึ่งประสิทธิผลขององค์กรจะสะท้อนออกมาในรูปของความสามารถในการผลิตหรือการให้บริการ (Productivity /Service) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) การปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) สิ่งเหล่านี้สามารถใช้เป็น

ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรได้เป็นอย่างดี (Gibson et al, 1973, P. 256) การศึกษาในเรื่องประสิทธิผลขององค์กรเป็นการศึกษาที่มีขอบเขตกว้างขวาง แต่ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยชี้วัดค่าการดำเนินงานขององค์กรการบริหารงาน และการบรรลุสู่เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด

การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ อย่างน่าสนใจ อาทิ เช่น (Cameron, 1984, P. 530) ที่จะกล่าวถึงความแตกต่างในการแบ่งแนวคิดเกี่ยวข้องกับการประเมินผลขององค์กรของกลุ่มนักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์กรในระยะแรก ๆ ได้แบ่งกลุ่มของการศึกษาประสิทธิผลออกเป็น 4 รูปแบบใหญ่ ๆ รูปแบบแรก คือ รูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model) รูปแบบที่สอง คือ รูปแบบที่เน้นกระบวนการภายใน (Internal Process Model) รูปแบบที่สาม คือ รูปแบบเชิงกลยุทธ์กลุ่มบุคคล (Strategic Constituencies Model) และรูปแบบที่สี่คือ รูปแบบที่เน้นการบูรณาการ (Integration Model)

สำหรับนักวิชาการที่ศึกษาประสิทธิผลขององค์กรในยุคใหม่ ๆ เช่น (Thibodeaux and Favilla, 1996, P. 235) ได้ทำการรวบรวมรูปแบบไว้สำหรับการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรไว้ 5 รูปแบบเช่นเดียวกันแต่มีความแตกต่างในรายละเอียดของการศึกษาในบางประเด็นโดยมีรายละเอียดของแต่ละรูปแบบสรุปได้ ดังนี้

1) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ รูปแบบนี้เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรในยุคแรก ๆ ของการศึกษา แต่ยังคงนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายจวบจนปัจจุบัน รูปแบบนี้เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มองความสำคัญของเป้าหมายมากกว่าวิธีการ ดังนั้น ในรูปแบบนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีความสำคัญมากซึ่งการกำหนดเป้าหมายบริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้หลายประการ และให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละเป้าหมายเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรการประเมินประสิทธิผลตามแนวคิดนี้จะประเมินเป้าหมายในเชิงปฏิบัติมากกว่าเป้าหมายที่เป็นทางการซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดได้ยาก รูปแบบนี้จึงเหมาะสำหรับองค์กรที่มีเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน

2) รูปแบบที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับระเบียบ (Legitimacy Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับเนื้อหาการวัดส่วนประกอบของงาน และการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3) รูปแบบที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ (Process Model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงานขององค์กรซึ่งประกอบด้วยระยะกิจกรรม การดำเนินการ ระยะการกำหนดกิจกรรม ระยะหาความจำเป็นที่ต้องประเมิน ระยะการสำรวจเป้าหมาย ระยะการพัฒนาเกณฑ์การประเมิน ระยะการออกแบบประเมินผล ระยะการใช้เครื่องมือประเมิน และการวิเคราะห์ข้อมูล

4) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มผลประโยชน์หรือกับกลุ่มบุคคล (Constituency Model) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากการประเมินองค์กรประกอบต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับประเมินองค์กร ให้ความสำคัญกับเกณฑ์การประเมินมาก รูปแบบนี้จัดอยู่ในกลุ่มรูปแบบเชิงกลยุทธ์กลุ่มบุคคล

5) รูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรเชิงระบบ (System Resource Model) หรือกลุ่มรูปแบบที่เน้นระบบทรัพยากรตามการแบ่งของ Cameron เป็นรูปแบบที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาในยุคที่สองของการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร คือ ในช่วง ค.ศ. 1950 และถูกนำมาใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรอย่างแพร่หลายในระหว่าง ค.ศ. 1960 -1970 พื้นฐานของแนวคิดนี้อยู่บนทฤษฎีระบบเปิด (Open Theory) ที่กล่าวได้ว่าองค์กรที่ถือเป็นระบบเปิดนั้น จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรเพื่อให้ได้ผลผลิต โดยที่องค์กรต้องรักษาความสมดุลและความมั่นคงขององค์กร รูปแบบนี้มุ่งเน้นที่เกณฑ์ใด ๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร มองความสำคัญของตัวทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กร การศึกษาในรูปแบบนี้จะเน้น และให้ความสำคัญกับวิธีการที่จำเป็นที่จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จและพิจารณาในระยะยาว

นอกจากนี้ (Robbins, 1987, P. 175) ได้กล่าวถึงแนวทางการศึกษาและประเมินประสิทธิผลองค์กรอาจกระทำได้ 5 แนวทาง ดังนี้

1) แนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) ให้เป็นไปตามความหมายขององค์กร หมายถึง การสร้างขึ้นมาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) ระดับการบรรลุผลของเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นการเน้นที่ผลมากกว่าที่วิธีการข้อสันนิษฐานของแนวทางนี้ คือ 1) องค์กรต้องมีเป้าหมายแน่นอน 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนเข้าใจตรงกัน 3) เป้าหมายต้องไม่มาก

เกินไป 4) เป็นเป้าหมายที่มีความเห็นสอดคล้องกัน และ 5) วัดความก้าวหน้าของเป้าหมายได้เป้าหมายขององค์กรที่นำไปเป็นไปตามข้อสันนิษฐานควรจัดทำให้เป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operative Goals) เป็นเป้าหมายเฉพาะ (Specific Goals) ขององค์กร เพื่อให้เข้าใจตรงกันและสามารถวัดได้

2) แนวทางเชิงระบบ (The System Approach) เป็นไปตามความหมายขององค์กรว่าองค์กรเป็นระบบต้องการปัจจัย มีกระบวนการเปลี่ยนปัจจัยและมีผลผลิตต้องรักษาเสถียรภาพและความสมดุล ดังนั้นแนวทางเชิงระบบมุ่งเน้นเกณฑ์ที่เพิ่มความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาวประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางเชิงระบบจึงหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากร การรักษาเสถียรภาพ และความสมดุลของระบบภายในองค์กร และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างประสบความสำเร็จกับสภาพแวดล้อมภายนอก แนวทางเชิงระบบเน้นวิธีการมากกว่าที่ผล ข้อดีของแนวทางระบบคือ การทำให้ผู้บริหารตระหนักในความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบย่อยในองค์กรและเหมาะสมกับองค์กรที่มีเป้าหมายไม่ชัดเจนไม่สามารถวัดได้เพราะสามารถใช้เกณฑ์อื่น ๆ แทนการทำให้บรรลุเป้าหมาย

3) แนวทางเชิงกลยุทธ์-กลุ่มที่เกี่ยวข้อง (The Strategic-Constituencies Approach) จัดเป็นการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรตามแนวใหม่ข้อสันนิษฐาน (Assumption) ของแนวทางนี้พิจารณาองค์กรในฐานะที่เป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องที่ให้การสนับสนุนองค์กรให้มีความอยู่รอด ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรตามแนวทางนี้คือ ระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มที่เกี่ยวข้องในสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องจะคล้ายคลึงกับแนวทางเชิงระบบ คือ ทั้ง 2 แนวทางตระหนักถึงความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันภายในระบบแต่มีจุดเน้นต่างกัน โดยแนวทางกลุ่มที่เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารองค์กรจะไม่ละเลยต่อกลุ่มที่มีอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร

4) แนวทางการแข่งขัน-คุณค่า (The Competing-Values Approach) ข้อสันนิษฐานของแนวทางนี้คือ ประสิทธิผลขององค์กรจะมีความเป็นอัตนัย (Subjective) ขึ้นอยู่กับค่านิยมความชอบและความสนใจของผู้ประเมิน จะไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุด (Best Criterion)

สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์กรแนวทางนี้คาดว่าจะทำให้การประเมินประสิทธิผลองค์กรเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยกำหนดองค์ประกอบทั่วไปของเกณฑ์ประสิทธิผลองค์กรและใช้องค์ประกอบเหล่านี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดคุณค่าที่แข่งขันเพื่อที่จะกำหนดรูปแบบประสิทธิผลที่มีลักษณะเฉพาะได้ในแต่ละรูปแบบ

5) แนวทางบูรณาการ (Integrated Model) แนวทางนี้มีแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการและมโนทัศน์ที่ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมผสานกันระหว่างโครงสร้างขององค์กรโดยรวมและบุคคลที่อยู่ในองค์กร ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวคิดใดประเมินก็ต้องพิจารณาทั้งสองส่วนควบคู่กันไปนอกจากนี้ บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินประสิทธิผลองค์กรเน้นการประเมินองค์ประกอบรวม โดยนามโนทัศน์ของรูปแบบการประเมินผลแบบดั้งเดิมคือ การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและรูปแบบระบบทรัพยากรซึ่งเน้นปัจจัยการผลิตมาบูรณาการเข้าด้วยกัน

Katz and Kahn (1966, อ้างถึงใน นิพนธ์ วรรณเวช, 2548, หน้า 35) ได้ทำการอธิบายและสรุปเกี่ยวกับปัญหาการกำหนดเกณฑ์และตัวแปรที่ใช้ศึกษา ประสิทธิภาพขององค์กรไว้ว่า เกณฑ์การวัดความสำเร็จขององค์กรไม่อยู่ในภาวะที่ขาดแคลนแต่อย่างใด มีการศึกษามากมายที่อ้างถึงประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิต อัตราการขาดงาน อัตราการลาออกจากการงานและผลกำไร ซึ่งล้วนแต่ใช้ในความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสิ้น แต่การเขียนถึงความหมายของเกณฑ์นั้นส่วนใหญ่เป็นการเขียนจากวิจยารณญาณส่วนตัวของผู้เขียนแต่ละคนและยังถกเถียงกันได้ ซึ่งปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ การผสมผสานตัวแปรเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรต่อประสิทธิภาพขององค์กรในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) การวัดประสิทธิผลองค์กร โดยวิธีใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single Criteria Measures of Effectiveness) และรูปแบบในการประเมินประสิทธิผลด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายตัวดังตัวอย่างเช่น ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไรสุทธิ (Net Profit) ความสำเร็จในภารกิจ (Mission Accomplishment) ความเติบโตและความมั่นคงขององค์กร (Organization Growth and Stability), (Cambll, 1977, P. 32) ได้ทำการสำรวจรายการของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบบตัวชี้เดี่ยวและพบว่า มีอยู่ถึง

30 ตัวแปร เช่น ประสิทธิภาพในภาพรวม การเติบโต การขาดงาน การควบคุม การปรับตัว/ ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงาน เป็นต้น แต่ในการวัดด้วยตัวบ่งชี้เดี่ยวนั้นยังคงมีปัญหา เนื่องจากเป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่า ตัวบ่งชี้เดี่ยวเหล่านี้จะมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร (Steers, 1977, P. 176)

2) การวัดประสิทธิผลองค์กร โดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effectiveness) องค์กรโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลองค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ (Mc Farland, 1979) การประเมินระสิทธิผลองค์กรจึงควรใช้การวัดแบบตัวบ่งชี้หลายตัว (Goodman and Penning, 1977, P. 285; Robbins, 1990, P. 179)

ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยวิธีการประเมินแบบใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effectiveness) ตัวแปรหนึ่ง คือ ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social Function Model) เป็นผลงานที่สำคัญของ (Parson, 1960, P. 476) ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีระบบสังคมของ Parson ที่ว่า องค์กรเป็นระบบสังคม จึงจำเป็น ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1) การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบขององค์กร

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์เกี่ยวกับสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร

4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency) หมายถึง การดำรงและรักษาแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร และแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร

สำหรับแบบที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรแผนกโยธาธิการและ
ขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม
ของ (Pearson, 1960, อ้างถึงใน วรางคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 56)

บริบทขององค์กรแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับเนื้อหาของบริบทของแผนกโยธาธิการและ
ขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ปฏิบัติตามข้อตกลงของ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง ว่าด้วยการจัดตั้ง และเคลื่อนไหวของแผนก
โยธาธิการและขนส่งประจำแขวงและนครหลวง เลขที่ 9555 / ยชช ลงวันที่ 16 กรกฎาคม
2552 มีดังนี้

1. จุดประสงค์

เพื่อกำหนดที่ตั้งภาระบทบาท หน้าที่ ขอบเขตสิทธิ โครงสร้างการจัดตั้ง
และแบบแผนวิธีทำงานของแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวงนครหลวง เพื่อเป็น
แหล่งอ้างอิงในการจัดตั้งการเคลื่อนไหวการทำงาน

2. ที่ตั้งและภาระบทบาท

แผนกโยธาธิการและขนส่งประจำ แขวงบอลิคำไซ สังกัดในโครงสร้าง
การจัดตั้งของกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง มีบทบาทเป็นเสนาธิการให้แก่กระทรวงและ
องค์กรปกครองส่วนแขวง ในการค้นคว้า คຸ້ມครอง วางแผนและจัดตั้งการทำหน้าที่ของ
แผนกโยธาธิการและขนส่ง อยู่ในขอบเขตแขวงมีหน้าที่ปฏิบัติงานของตน ดังนี้

1) รับผิดชอบในการวางแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวในการ
พัฒนาการทำงานโยธาธิการและขนส่ง อยู่ภายในแขวง โดยผ่านการเห็นชอบของเจ้าแขวง
แล้วนำเสนอรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่งเพื่อพิจารณา

2) คຸ້ມครองการก่อสร้าง การบูรณะรักษา และซ่อมแซมเส้นทางบกทางน้ำ
สนามบิน และการป้องกันชายฝั่งในขอบเขต แขวงบอลิคำไซ ตามการมอบหมายของ
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง

3) คຸ້ມครองการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทำเรือ ที่ขึ้นกับ แขวงบอลิคำไซ

- 4) คุ้มครองพาหนะขนส่ง เครื่องจักรการก่อสร้าง โรงเรียนสอนขับรถ ศูนย์ตรวจสภาพรถยนต์ การสอบและออกใบขับขี่รถยนต์ภายในแขวง
- 5) คุ้มครองระบบเทคนิคความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ในการสัญจรตามเส้นทางบก ทางน้ำ ในขอบเขตความรับผิดชอบของตน
- 6) คุ้มครองการเคหะสถาน การปลูกสร้างเคหะสถาน ผังเมืองและ น้ำประปา การขุดค้นและผลิตวัสดุก่อสร้างที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของตน
- 7) คุ้มครองปกป้องรักษาสถานที่สาธารณะ ความสะอาด สิ่งแวดล้อมอนุรักษ์ และส่งเสริมสถาปัตยกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของชนเผ่าที่อยู่ในแขวงบอลิคำไซ
- 8) จัดทำปฏิบัติตามมติ คำสั่ง ข้อตกลง แจ้งการ กำหนดหมายทาง เศรษฐกิจ-เทคนิคและระเบียบ กฎหมายที่กระทรวงตั้งขึ้น โดยรัฐบาลเป็นผู้ออกกฎหมาย
- 9) คุ้มครองสายตั้งปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และบุคลากร โดยประสาน สมทบกับอำนาจการปกครองท้องถิ่น
- 10) คุ้มครองบำรุง ก่อสร้าง บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ฝึกอบรม เห็นชอบและปฏิบัตินโยบาย ต่อบุคลากรตามนโยบายของพรรคและรัฐบาล โดยประสาน สมทบกับกระทรวง และอำนาจการปกครองท้องถิ่น
- 11) คุ้มครองบรรดาหัวหน้าหน่วยวิชาการ คุ้มครองหัวหน้าหน่วยธุรกิจ ของแขนงการ ทั้งของรัฐและเอกชน ที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของตน
- 12) สรุปรายรวม สภาพการจัดตั้งปฏิบัติการทำงานของตน เพื่อรายงาน ให้รัฐมนตรีกระทรวงและเจ้าแขวงรับทราบ
- 13) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชาชั้นบน

3. ขอบเขตสิทธิหน้าที่ ดังนี้

- 1) ประสานสมทบกับบรรดาเมือง หน่วยงานอื่นรอบข้าง นครหลวง บรรดากรม ที่ขึ้นกับโครงสร้างการจัดตั้งของกระทรวง เพื่อปฏิบัติภาระบทบาทหน้าที่ของตนให้สำเร็จผล
- 2) ดำเนินการตรวจตรา ตรวจการเคลื่อนไหวของบรรดากรອງวิชาการ พื้นฐานการผลิต ธุรกิจ ที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของตนเป็นประจำเสนอกล่าวเตือนสั่ง ลงโทษ ปรับใหม่ ฟ้องร้อง รวบรวมสำนวนต่อผู้มีสิทธิอำนาจ เพื่อดำเนินคดีต่อผู้ละเมิด และกระทำผิดระเบียบกฎหมาย เสนอชื่นชมผลงานต่อผู้ที่ดีเด่น

3) อนุญาตให้ก่อตั้งและสืบต่อ หรือ ยุบเลิกบรรดาหัวหน้าหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่ขึ้นกับความรับผิดชอบของตน

4) ออกใบแจ้งการ คำแนะนำให้บรรดาหัวหน้าหน่วยวิชาการ และธุรกิจ ที่ขึ้นกับการคุ้มครองของตน

5) ประสานงาน เจรจาเซ็นสัญญาอนุญาตสัญญาและข้อผูกพันกับภาคส่วนต่าง ๆ อยู่ภายในประเทศตามภาวะบทบาทหน้าที่ของตน สำหรับกับต่างประเทศและองค์กรจัด ตั้งสากลั่นให้ปฏิบัติ ตามการอนุมัติจากการจัดตั้งจากผู้บริหารชั้นบน

6) นำใช้งบประมาณ พาหนะ เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามการมอบหมาย และปฏิบัติตามระเบียบหลักการ

7) เสนอโยกย้าย แต่งตั้ง บรรจุ ชื่นชมปฏิบัติวินัยรัฐกรในความรับผิดชอบของตน บนพื้นฐานความเป็นเอกภาพกับกระทรวงและอำนาจการปกครองของแขวง

8) เปิดการประชุม หรือ เข้าร่วมการประชุมเพื่อปรึกษาเรื่องงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเสนอความคิดเห็น เข้าในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โครงสร้างการจัดตั้งบุคลากร และระเบียบกฎหมายของรัฐ

9) ปฏิบัติสิทธิอื่น ๆ ตามการมอบหมายของผู้บังคับบัญชา

4. โครงสร้างการจัดตั้งองค์กร ประกอบด้วย

- 1) แผนกจัดตั้ง และบริหาร
- 2) แผนกแผนการงบประมาณ และสถิติ
- 3) แผนกคุ้มครองทางบก
- 4) แผนกคุ้มครองทางน้ำ
- 5) แผนกคุ้มครองการขนส่ง และขีปนาวุธ
- 6) แผนกคุ้มครองเคหะผังเมือง และสิ่งแวดล้อม
- 7) แผนกตรวจตรา
- 8) บรรดาห้องการโยธาธิการและขนส่งประจำเมือง

5. โครงสร้างของบุคลากร

1) แผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ ประกอบด้วย หัวหน้าแผนกหนึ่งท่าน ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือปลดตำแหน่งจากรัฐมนตรี กระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานต้องมีความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอของคณะจัดตั้งแขวงหรือ กรมจัดตั้งกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง หัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่ง

มีความรับผิดชอบ โดยตรงต่อรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่งและเจ้าแขวงเกี่ยวกับผลสำเร็จข้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของตน หัวหน้าแผนกเป็นผู้ลงลายเซ็นในเอกสารต่าง ๆ ของแผนกในกรณีติดขัดหรือติดธุระไปปฏิบัติงาน ต้องได้มอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการชั่วคราวให้ผู้รองใดหนึ่งว่าการแทนชั่วคราว

2) แผนกโยธาธิการและขนส่ง มีรองหัวหน้าแผนกจำนวนหนึ่ง ซึ่งถูกแต่งตั้ง และปลดตำแหน่งจากรัฐมนตรี กระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานต้องมีความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอของคณะจัดตั้งแขวง หรือ กรมจัดตั้งกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง รองหัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่ง มีความรับผิดชอบช่วยหัวหน้าแผนกในการชี้แนะและนำพาการทำงานรวมของแผนก ลงเวลาปฏิบัติงานและมีอำนาจรักษาการแทนตามการมอบหมายของหัวหน้าแผนก

3) แผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ ประกอบด้วย หัวหน้าแขวง รองแขวง หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานวิชาการอีกจำนวนหนึ่ง ตามความต้องการของงานหัวหน้าแขวง รองหัวหน้าแขวง หัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้าหน่วยงาน ถูกแต่งตั้งหรือปลดตำแหน่งจากรัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง บนพื้นฐานความเป็นเอกภาพกับเจ้าแขวง โดยการเสนอจากหัวหน้าแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวง

6. ระบบแบบแผนวิธีการทำงาน

ระบบแบบแผนวิธีการทำงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ ปฏิบัติงานตามหลักการ ดังนี้

1) ทุกการเคลื่อนไหวและดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่งต้องอยู่บนพื้นฐานแนวทาง แผนยุทธศาสตร์พรรค กฎระเบียบ กฎหมายของรัฐบาล นำเอาแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงโยธาธิการและขนส่งให้กลายเป็นแผนปฏิบัติงาน แผนงานและโครงการละเอียดแล้วจัดตั้งปฏิบัติให้ปรากฏผล

2) ปฏิบัติตามหลักการรวมศูนย์ประชาธิปไตย ตกกลงเป็นหมู่คณะ แบ่งงานให้บุคคลรับผิดชอบ ปฏิบัติระบบหัวหน้าเดี่ยว เสริมขยายด้านหัดคิดประดิษฐ์สร้างนวัตกรรมความรับผิดชอบให้ปรากฏผล

3) ทำงานต้องมีแผนการ แผนงานและโครงการละเอียดแก้ไขปัญหาอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายอย่างชัดเจน แต่ละระยะ ประสานงานกับทุกองค์การจัดตั้งของภาครัฐประชาชน อำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องเพื่อสำเร็จหน้าที่ของตน

เป็นอย่างดี

4) ทำงานมีการตรวจตราติดตามผลักต้นสรุปลงตอนบทเรียนวิเคราะห์
ผลได้ ผลเสียพร้อมทั้งปฏิบัติระบอบการรายงานสอดคล้อง ส่งข่าวอย่างเข้มงวด

5) ปฏิบัติระบอบประชุมประจำเดือน 3 เดือน 6 เดือนหรือประจำปี
ปฏิบัติระบอบรายงานให้กระทรวงและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
เป็นปกติ

7. บทบัญญัติสุดท้าย

การจัดตั้งปฏิบัติแผนกโยธาธิการและขนส่งประจำแขวงบอลิคำไซและ
ทุกภาคส่วนเกี่ยวข้องรับรู้และจัดตั้งปฏิบัติข้อตกลงฉบับนี้อย่างเข้มงวดข้อตกลงนี้มีผล
บังคับใช้นับแต่วันลงลายเซ็น เป็นต้นไป นครหลวงเวียงจันทน์ วันที่ 16 กรกฎาคม 2552
(รัฐมนตรีกระทรวงโยธาธิการและขนส่ง สมมาตร พลเสนา)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมชาย พูลศรี (2553, บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อ
ประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1
ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
มากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์และมีประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับสูงปัจจัยสำคัญที่ทำให้
องค์กรมีประสิทธิผลสูง คือ สถานการณ์กลุ่มของโรงเรียนโดยเฉพาะเรื่องความมี
โครงสร้างของงานและความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรารุณี บุญเย็น (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สกลนคร โดยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 ด้าน สามารถ
พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน

มณีประภา ผิวเงิน (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต
จังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารข้าราชการประจำ

องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนรวม 192 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการโครงสร้างแบบสอบถาม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดสกลนครโดยสภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมากและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งโดยรวมและรายข้อของการบริหารงานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนระดับประถมศึกษา สถานศึกษาขนาดกลาง ในเขตอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลางโดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมเกียรติ บาลลา (2554 ,บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাপทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม

และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กัน
 ในลักษณะที่คล้ายตามกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภาพร รอดถนอม (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
 กับประสิทธิผลองค์กรตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัด
 กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ พยาบาลจำนวน 303 คน พบว่า
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร การบริหารแบบ
 มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรและตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผล
 ขององค์กรได้ คือ การกระตุ้นทางปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการ
 ตัดสินใจและการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถ
 ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 กับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง
 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร 48 คน ครู 234 คน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง
 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าประกอบด้วย
 คำถาม 55 ข้อ วิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
 ผลการวิจัย พบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน
 สังกัด กรุงเทพมหานคร ในเขตลาดกระบัง ในภาพรวมอยู่ระดับมากเรียงลำดับดังนี้
 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านความเป็นมืออาชีพอาชีพของภาวะผู้นำ
 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้
 สถิติปัญญา 2) ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขต
 ลาดกระบังในระดับบุคคลและระดับองค์กรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยครูจะให้
 ความสำคัญในระดับระดับองค์กรมากกว่าบุคคล 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขต
 ลาดกระบัง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ปัญหา คือ ผู้บริหารบางคน

ใช้พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาข้อเสนอแนะคือผู้บริหารควรคำนึงถึงหลักการเป็นผู้มีปารมี อาศัยหลักการและทฤษฎีผสมผสานกับการให้ขวัญกำลังใจด้วยความเต็มใจอย่างเป็นกัลยาณมิตร

กาญจนา ศิลา (2556, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่น เท่ากับ .98 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One -way Analysis of Variance) และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพ ฯ: สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจและจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

วรารคณา กาญจนพาที (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยจำนวน 239 คน การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัย

โดยแยกเป็นประเด็นพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้ตามมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้ตามส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ผลการทดสอบ สมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้ตามที่ประกอบด้วย ผู้ตามแบบเฉื่อยชาผู้ตามแบบเอาตัวรอดและ ผู้ตามแบบห่างเหิน ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เบญจวรรณ ชุนดี (2556, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อคุณภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัด ปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในอุตสาหกรรม อาหารจานด่วนที่ได้รับแฟรนไชส์ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติ Independent Samples t-test, One-Way ANOVA และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำด้านแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลต่อคุณภาพ การปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนคุณภาพการปฏิบัติงานของ พนักงานภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านการปรับปรุงตนเองเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต ของงานมีระดับสูงที่สุดนอกจากนี้ยัง พบว่า พนักงานที่มีเพศ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อภาวะผู้นำส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับ คุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และภาวะผู้นำด้านผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนกับคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง (2558, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพ ของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น พบว่า ประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 ด้าน ประกอบด้วย การบรรลุวัตถุประสงค์

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสิทธิภาพในการทำงาน และ ความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำจัน ลอวันไซ (2560) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการดำเนินงาน ของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยจูงใจในการดำเนินงานของแผนก โยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในงาน มีปัจจัยจูงใจในการดำเนินงาน ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า และส่วนปัจจัยค้ำจุน ในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ด้านนโยบายและการบริหารงาน และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ รองลงมาคือ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในองค์การ ผลการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนกโยธาธิการและ ขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของ แผนกโยธาธิการและขนส่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีความสัมพันธ์ ทางบวก ($r = 0.695$) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค้ำจุนกับประสิทธิผลในการ ดำเนินงาน พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการดำเนินงานของแผนก โยธาธิการและขนส่ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กัน ในระดับสูงมากและมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.844$)

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Steers and Terborg (1995, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554, หน้า 30) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน ในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่มและความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Duygulu and Ciraklar (2008, Abstract) ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม และบทบาทภาวะผู้นำกลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกทีมที่ทำงานทั้งด้าน ธุรกิจและไม่ใช้ด้านธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกทีมฟุตบอล ทีมวอลเลย์บอล ทีมโป้คแดนซ์ ทีมที่ทำงานในโรงภาพยนตร์ และในโรงงานอุตสาหกรรม รวมทั้งหมด 149 คน โดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า การสอนงานของผู้นำที่ความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิภาพ ของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Leithwood, Jantzi and Fernanedez (1994, pp. 77-98 อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา, 2554, หน้า 41) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการ เปลี่ยนแปลงของครูพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครู มีผลกระทบต่อการปรับปรุง คุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพันมีความพึงพอใจการปฏิบัติงานดีส่งผล กระทบต่อนักเรียนนั่นเองดังนั้นหากจะถามว่าผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์หรือไม่ก็อาจ ได้คำตอบว่า มีแต่ส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่น ๆ และมีผลทางบวกและ ความสัมพันธ์ด้วยในการ ศึกษาภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด

Leithwood (1994, pp. 498-518) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการรับรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียนความผูกพัน การเรียนรู้ขององค์กรและพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลาย ๆ รูปแบบที่ศึกษามามีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด

Leithwood and Jantzi (2000, pp. 122-129) ได้เสนอแนะว่าผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

Koh (1991, อ้างถึงใน มณีประภา ผิวเงิน, 2554, หน้า 75) ได้ศึกษา การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียนแห่งละ 3 คน เพราะว่าผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์การ (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กรความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและ ความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Aube and Rousseau (2005, อ้างถึงใน วรางคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 63) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมและประสิทธิผล ของทีม: บทบาทของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในงานและพฤติกรรมทำให้การ สนับสนุน กลุ่มตัวอย่าง 74 ทีมที่ทำงานในองค์กรแคนาดา 13 แห่ง พบว่า ความมุ่งมั่น ในเป้าหมายของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีม การพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน ในงานลดความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีม และผลการ ปฏิบัติงานของทีม นอกจากนี้พฤติกรรมทำให้การสนับสนุนนำมาซึ่งความสัมพันธ์ ของความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมกับผลการปฏิบัติงานของทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ทั้งหมดสามารถสรุป ได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบหลักดังกล่าว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าพนักงาน ตามแนวคิดของ (Bass and Avolio, 1994) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และประสิทธิผลของ องค์กรใช้ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมของ (Parson, 1960 อ้างถึงใน วรางคณา กาญจนพาที, 2556, หน้า 59) กล่าวถึงหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ 1) การปรับตัว 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การรักษาแบบแผนวัฒนธรรมทั้งหมดนี้ มีงานวิจัยที่สนับสนุนว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กร