



ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม
และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Study relationship among transformational leadership
Follower's adjustment and follower's performance in Thailand 4.0:
Case study Rajamangala University of Technology Phra Nakhon

อนงค์ ไตวัลย์
พัชรินทร์พร ภู่อภิลิทธิ

งานวิจัยนี้ได้รับเงินสนับสนุนจากงบประมาณรายได้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทคัดย่อ

จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทางมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ต้องการเน้นนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายชาติซึ่งเกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต การสร้าง Smart Farmer & Smart Startup และ แรงงานเฉพาะทาง เพื่อให้สังคมไทยก้าวสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ดังนั้นเพื่อเป็นการ ตอรับนโยบายชาติ จึงมุ่งเน้นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของตัว บุคคลและองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เป็นมหาวิทยาลัย 4.0 ไปพร้อมกับสายวิชาการเพื่อตอบโจทย์ การแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อเดินหน้าให้ทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึง สนใจที่จะทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตามและ ผลการดำเนินงานของผู้ตาม” โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และการปรับตัวของผู้ตาม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของผู้ตามและผล การดำเนินงานของผู้ตาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารจัดการในองค์กรและ หน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้คือ แบบสอบถาม จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 คน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการหา ความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การ กระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ในทุก ๆ ด้าน จึง สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม และการ ปรับตัวของผู้ตามก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม ดังนั้น จากผลการวิจัย ดังกล่าว ผู้นำองค์กรควรเล็งเห็นและตระหนักถึงความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มี อุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงาน การสร้างเจตคติ และกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตามเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรมใหม่ในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้ตาม การปรับตัวของผู้ตาม ผลการดำเนินงาน ของผู้ตาม

ABSTRACT

Changing in the present era led Rajamangala University of Technology Phra Nakhon needed to emphasize on its policies to comply with the national policy related to the creative ideas for the development of innovations, internet learning, forming Smart Farmer & Smart Startup and the specialist labors. Thus, this was for the Thai society to step into the “innovation driven economy.” In response to the national policy, it aimed at the university development toward basic changes in persons and organization adjustment to become university 4.0 together with the academic line to answer for the needs of problem solution and develop to become equivalent with other universities. According to this significance, the researcher interested to study on the relationship among transformational leadership, the follower’s adjustment and the follower’s performance. The research objectives were 1) to study on the relationship between the transformational leadership and the follower’s adjustment, and; 2) to study on the relationship between the follower’s adjustment and the follower’s performance. Thus, this would be used as the guideline to develop the administrative tasks in the organization and any units for the effectiveness and efficiency. This quantitative research adopted questionnaire as the research instrument. Data was collected from 270 samples. Data analysis was done through the use of CFA to seek for the relationship of the variables and the hypotheses were tested by the Structural Equation Modeling: SEM.

The result of the research shows that transformational leadership with ideology, forming inspiration, intellectual stimulation, and individual consideration had lesser than 5 p-value in all aspects. Thus, it can be concluded that all 4 forms of the transformational leadership had the positive relationship with the follower’s adjustment while, the follower’s adjustment also had the positive relationship with the follower’s performance. Therefore, according to the research results, the organization leader shall foresee and aware on the significance of leadership in form of leader with ideology, vision, ability in emotional management and good ethic, motivated for the work inspiration, forming attitude and stimulate the soul of followers to have creative ideas and new innovations amid the condition of changes in the present era.

Keywords: Transformational leadership, follower, follower adjustment, follower performance

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์
เจ้าหน้าที่ทั้ง 9 คณะ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการ
ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลผลงานวิจัย และจัดทำรายงานวิจัยฉบับนี้ และขอขอบคุณ
หน่วยงานวิจัยของคณะบริหารธุรกิจ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนใน
การดำเนินเรื่องต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านไว้ ณ
ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยหวังว่า งานวิจัยเล่มนี้จะเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหาร
องค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางในการตัดสินใจของผู้นำ ในการ
บริหารงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง

ดร. อนงค์ ไตวัลย์

หัวหน้าคณะวิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	2
Abstract	3
กิตติกรรมประกาศ	4
สารบัญ	5
สารบัญตาราง	7
สารบัญภาพ	8
บทที่ 1 บทนำ	9
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	9
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	10
1.3 คำถามวิจัย	11
1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย	11
1.5 ขอบเขตของงานวิจัย	11
1.6 สมมุติฐานของงานวิจัย	11
1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย	12
1.8 คำนิยามศัพท์	12
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	15
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	15
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม	19
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวของผู้ตาม	21
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	24
3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	24
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	24
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	26
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	29
4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร	31
4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง	35
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	45
5.1 สรุปผลการวิจัย	45
5.2 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	46
บรรณานุกรม	48
อภิธานศัพท์	50
ภาคผนวก	51



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล	28
4.1	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกรายคณะ	29
4.2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	30
4.3	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	30
4.4	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา	30
4.5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทการบรรจุแต่งตั้ง	31
4.6	แสดงค่าสถิติพรรณนาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	32
4.7	แสดงค่าสถิติพรรณนาของการปรับตัวของผู้ตาม	33
4.8	แสดงค่าสถิติพรรณนาของผลการดำเนินงานของผู้ตาม	34
4.9	แสดงค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรแฝง (Latent Variable)	34
4.10	แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้	36
4.11	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	38
4.12	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : การปรับตัวของผู้ตาม	39
4.13	ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ผลการดำเนินงานของผู้ตาม	41
4.14	ตารางการวัดความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit)	42
4.15	ตารางการทดสอบข้อสมมุติฐาน	43
4.16	ตารางการสรุปผลการทดสอบข้อสมมุติฐาน	44

สารบัญญภาพ

ภาพ		หน้า
4.1	โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	37
4.2	โมเดลการวัด การปรับตัวของผู้ตาม	39
4.3	โมเดลการวัด ผลการดำเนินงานของผู้ตาม	40
4.4	โมเดลสมการโครงสร้าง	42



บทที่ 1

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน การดำเนินงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน จะต้องเผชิญกับปัญหาต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้าน สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และด้านอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นเรื่องของเศรษฐกิจที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการให้บริการมูลค่าสูง ในขณะเดียวกันคนทำงานที่ใช้ทักษะน้อยก็ต้องปรับตัวไปสู่การทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะขั้นสูงขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้ส่งผลต่อการแข่งขัน และขีดความสามารถขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือนำองค์กร ที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อความอยู่รอดในโลกของความเป็นจริงและเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเอง ในการปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้น องค์กรจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายๆฝ่าย เพื่อประสานความร่วมมือกัน และดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นบุคลากรที่อยู่ในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือนำองค์กรที่จะนำพากลุ่มคนเหล่านั้น และนำพาองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ บทบาทของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจะต้องเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นำมาซึ่งความสำเร็จและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

แนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ได้รับความสนใจอย่างมากในการนำมาศึกษาการวิจัย เพราะบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทางเลือกที่สำคัญ และน่าสนใจสำหรับองค์กรต่างๆ ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทแรงกายแรงใจ และเล็งเห็นความสำคัญในงานขององค์กร ซึ่งส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นอีกทฤษฎีหนึ่ง ที่เน้นความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจ แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงมี 4 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Bass & Avolio, 1994)

นอกจากนี้ผู้ตาม (Follower) ถือว่ามีความสำคัญต่อผู้นำ การยอมรับและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะส่งผลต่อการปรับพฤติกรรมและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขึ้นอยู่กับผู้นำและการปรับตัวของผู้ตามเอง ซึ่งคุณลักษณะของผู้ตามที่แสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิหรือไม่นั้น มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ แบบห่างเหิน ปรับตัวตาม เอาตัวรอด แบบเฉื่อยชา และ แบบมีประสิทธิผล (Kleinsmit and Everts- Rogers,2000) ดังนั้นผู้นำและผู้ตามถ้ามีการประสานงานที่ดี และสามารถยอมรับในตามผู้นำ ได้ก็จะส่งผลที่ดีต่อการดำเนินงาน โอกาสที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะมากขึ้นด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทำหน้าที่เปิดการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอก โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “มหาวิทยาลัยผู้สร้างแรงบันดาลใจพัฒนาทักษะการคิดเป็นระบบ ปฏิบัติเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีและเป็นที่ยอมรับของสังคม” จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ทางมหาวิทยาลัยต้องการเน้นนโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายชาติซึ่งเกี่ยวพันในเรื่องการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนานวัตกรรม การเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต การสร้าง Smart Farmer & Smart Startup และแรงงานเฉพาะทาง เพื่อให้สังคมไทยก้าวสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” เพื่อให้ประเทศสามารถพึ่งพาตนเองได้ ลดการนำเข้า และเป็นสังคมที่แบ่งปัน ทางมหาวิทยาลัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญต่อการพัฒนา และการปรับตัวให้เป็นมหาวิทยาลัย 4.0 หรือก้าวเข้าไปสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายชาติ โดยมีบทบาทที่สำคัญคือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคน รวมทั้งการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้และนวัตกรรมซึ่งจะส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคมยุคปัจจุบัน

ดังนั้นเพื่อเป็นการรองรับนโยบายชาติ จึงมุ่งเน้นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของตัวบุคคลและองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เป็นมหาวิทยาลัย 4.0 ไปพร้อมกับสายวิชาการเพื่อตอบโจทยการแก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อเดินหน้าให้ทัดเทียมมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงพัฒนาตนเอง ภายใต้การขับเคลื่อนของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยโดยการประสานร่วมมือกับบุคลากรทุกๆ ฝ่ายเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิด ทฤษฎี และความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม” เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรของผู้นำและผู้ตามต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวของผู้ตาม
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม

1.3 คำถามวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

1.4 ประโยชน์ของงานวิจัย

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผล
2. สามารถนำผลงานวิจัยที่ได้ไปปรับปรุง และพัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการตัดสินใจของภาวะผู้นำในการบริหารงาน และนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปใช้หาแนวทางในการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

1.5 ขอบเขตของงานวิจัย

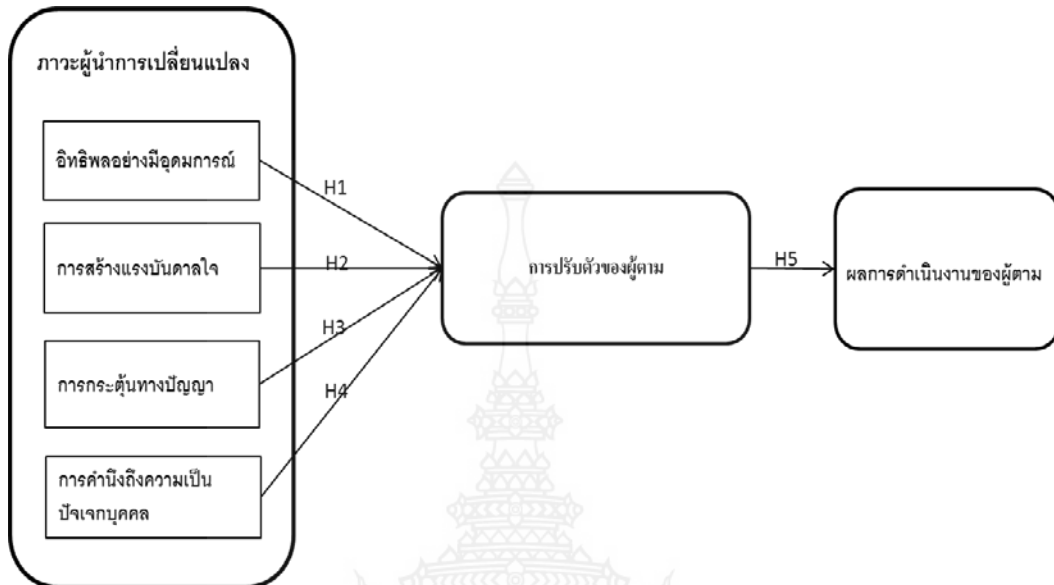
การวิจัยในครั้งนี้ต้องการจะศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตามเฉพาะพื้นที่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเท่านั้น

1.6 สมมุติฐานของงานวิจัย

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ได้กำหนดข้อสมมุติฐาน เพื่อทำการทดสอบดังนี้

- H1 : ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H2 : ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H3 : ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H4 : ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H5 : การปรับตัวของผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม

1.7 กรอบแนวคิดของงานวิจัย



1.8 คำนิยามศัพท์

1.8.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพล ที่มีต่อกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีมุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดย Daft (1999) กล่าวว่า อิทธิพล (Influence) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตามบุคคลในระบบความสัมพันธ์ดังกล่าว มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การรักษาสถานภาพเดิม (Status quo) ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนดแต่เป็นที่วัตถุประสงค์กำหนดร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม อันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอย่างแท้จริง

1.8.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

1.8.3 ภาวะผู้ตาม (Follower)

ภาวะผู้ตาม หมายถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม 5 แบบมีดังนี้

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบนี้เป็นคนเฉื่อยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผลมีประสบการณ์ และผ่านอุปสรรคมาก่อน

2. ผู้ตามแบบปรับตัว ผู้ตามแบบนี้ เรียกว่า ผู้ตามแบบ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์

3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่น ขาดความอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง

1.8.4 การปรับตัวของผู้ตาม (Follower Adjustment)

การปรับตัวของผู้ตามเป็นการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วย ความสำคัญ 2 ประการ ดังนี้ คือ 1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในด้านการทำงาน โดยพิจารณาจากความคิด ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่ เหมาะสมที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังขององค์กร 2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นและให้ความใส่ใจในความสำเร็จของงานที่ออกมาให้เห็นในรูปแบบพฤติกรรมต่างๆ และมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอใจตามความจำเป็นด้านสรีระ การมีความมั่นคงปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจและรู้จักตนเอง

1.8.5 ผลการดำเนินงานของผู้ตาม (Followers Performance)

ผลการดำเนินงานของผู้ตาม หมายถึง ผลการดำเนินงานทางด้านงานที่ออกมามีประสิทธิผล และผลการดำเนินงานด้านบริบทอื่นๆ เช่นการให้ความร่วมมือกับสมาชิก การรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร การเป็นตัวแทนด้านการสื่อสาร การกระตุ้นให้เกิดความคิด ฯลฯ เป็นต้น

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานทั่วไป หลักการ แนวคิดทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำ
- 2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 ภาวะผู้ตาม
- 2.4 การปรับตัวของผู้ตาม
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นสากลของมนุษยชาติ โดยภาวะผู้นำได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ยังล้าหลังอยู่ หรือแม้แต่กลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มย่อยต่างแล้วแต่มีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคสมัยอดีตนั้นสังคมมักใช้คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำ ของบุคคลที่เป็นผู้นำ ในสังคมนั้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคนที่เกิดในยุคหลังในช่วงราวปี พ.ศ. 1843 และคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จะปรากฏในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2343 โดยภาวะผู้นำถือเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้ กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาสาธิต, 2536, หน้า 25-36)

จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นั้น ได้ทำให้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการตามไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (พิชาย รัตนติลก ณ ภูเก็ต, 2525, หน้า 192-202) ดังนั้น องค์การจึงต้องมีผู้นำมีศักยภาพสูงเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจมีความสอดคล้อง คล่องตัวและนำไปสู่ผลสำเร็จของเป้าหมาย ที่ตั้งไว้นั่นเอง

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยเป็นแนวคิดที่ถูกรับเสนอเป็นครั้งแรก ในช่วงราวปี พ.ศ. 2519 โดย J.V. Downton (1973) ในงานเรื่อง “Rebel Leadership: Commitment

and Charisma in a Revolutionary Process.” และต่อมาในปี พ.ศ. 2521 ได้มีผลงานของ Jame M. Burns (2003) ที่ทำให้เขาได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย Jame M. Burns (2003) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามโดยได้ กล่าวถึงเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งของผู้นำและ ผู้ตาม ซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำแตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากเป็นสิ่งที่ผู้ตาม ต้องการด้วยเช่นกัน และในช่วงปี พ.ศ. 2523 Bernard M. Bass ได้ขยายและปรับปรุงแนวคิด 93 เกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากพื้นฐานของ Jame M. Burns (2003) โดยการให้ความสำคัญมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าผู้นำและเสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่างๆ (เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 12)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk & Fleet. 1992 : 175-176 ; citing Burns. 1978.Leadership.) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น(ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51; อ้างอิงจาก Burns.1978 Leadership.) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership.) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslow’s Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass Bernard M. Bass (1997 p.130-139) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน บทความเรื่อง "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" โดยการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดย อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่า คำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่ง อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความ มีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก สามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็น องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตาม อ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขา 96 ได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยไม่ใช่ เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมี ความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่าง จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคน เดียวกัน อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 3-4) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดย เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำ แบบตามสบาย

(Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิภาพต่ำที่สุดหรือไร้ ประสิทธิภาพหรือ เป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ผู้นำจะมี บทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน ของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตาม ข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่ง เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมี ประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำ แบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ตลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการท างานที่ เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้ เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การ กระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้น ให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึง ประกอบไปด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจใน การทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิต วิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อ สมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อ บุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่าง บุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือ สนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

2.3 ภาวะผู้ตาม (Follower)

ความหมายของ“ผู้ตาม” และ“ภาวะผู้ตาม” ได้มีนักวิชาการทำการอธิบายถึงความหมายของผู้ตาม (Follower) ไว้ดังต่อไปนี้ Dixon & Westbrook (2003) ได้อธิบายว่า ผู้ตามหมายถึง ผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามี ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร และผู้ตามยังช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุน ผู้นำในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร วรัชยา ศิริวัฒน์ (2547) ได้อธิบายว่า ผู้ตามหมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา มาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ บัญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2551) ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทช่วยเหลือ ผู้นำ รวมทั้งรับคำสั่งและรับมอบหมายงานจากผู้นำเพื่อนำมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ วรางคณา กาญจนพาที (2556) ได้อธิบายว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบร่วมกับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จากความหมายของนักวิชาการทั้งหมดข้างต้นคณะผู้เขียนขอสรุปว่า ผู้ตาม หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีศักยภาพ ปฏิบัติภารกิจร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร และให้ การสนับสนุนช่วยเหลือผู้นำในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร และในส่วนของภาวะผู้ตาม (followership) ได้มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้ ดังต่อไปนี้ บัญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2551) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตามหมายถึง คุณลักษณะของผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ และ 197 สนับสนุนผู้นำ รวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้นำ เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนิดา ขวัญพรหม (2553) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้ตามหมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็น ผู้ตามที่มีความรับผิดชอบในงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเป็นของตนเอง กล้าแสดงออก เต็มใจและสนับสนุนการสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร วรางคณา กาญจนพาที (2556) ได้ อธิบายว่า ภาวะผู้ตามหมายถึง คุณลักษณะของ บุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในการท างานและสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้ บรรลุผลสำเร็จ จากความหมายของนักวิชาการทั้งหมดข้างต้นคณะผู้เขียนขอสรุปว่า ภาวะผู้ตามหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ในตัวผู้ตามที่ดีและเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรตามที่ได้รับ มอบหมายให้ประสบความสำเร็จ เมื่อดูจากความหมายของ “ผู้ตาม” และ “ภาวะผู้ตาม” แล้วจะเห็นว่า ผู้ตามจะมีสถานะ เป็นบุคคลระดับปฏิบัติงานอยู่ในโครงสร้างขององค์กร ส่วนภาวะผู้ตามเป็นรูปแบบคุณลักษณะที่ ต้องมีอยู่ในตัวผู้ตามที่ดี เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

รูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตาม ภาวะผู้ตามมีความสำคัญต่อองค์กรทุกแห่ง การที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเรียนรู้และศึกษารูปแบบคุณลักษณะของภาวะผู้ตามที่ดี ตลอดจนเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อน ำไปสู่การปฏิบัติ โดยคุณลักษณะของภาวะผู้ตามนั้นคณะผู้เขียนทำ การอธิบายตามแนวทางของ เคลลี (Kelly, 1992) โดยมีการกำหนดมิติ

ของภาวะผู้ตามออกเป็น 2 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านแนวคิดประกอบด้วย มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์ (independent, critical thinking) กับ ไม่อิสระและขาดความคิดสร้างสรรค์ (dependent, uncritical thinking) และมิติที่ 2 ด้านพฤติกรรมประกอบด้วย ความกระตือรือร้น (active behavior) กับ ความเฉื่อยชา (passive behavior) และจากทั้ง 2 มิติของภาวะผู้ตามนั้น สามารถทำการจำแนกได้ 5 คุณลักษณะการปรับตัวของภาวะผู้ตาม

1. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบห่างเหิน (Alienated followship) มีการแสดง ออกแบบ “เฉื่อยชา” แต่ “มีความอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์” สูง คุณลักษณะภาวะผู้ตาม แบบห่างเหิน ส่วนมากเคยเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสบการณ์และผ่านอุปสรรคต่างๆ มาก่อน แต่ต่อมาเกิด ความขัดแย้งกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้ตามแบบนี้จึงแสดงบทบาทตาม ความสามารถของตน ในทางที่มีอยู่ไปในการวิพากษ์วิจารณ์จุดอ่อนขององค์กร ผู้บริหาร และ เพื่อนร่วมงาน ด้วยการเยาะเย้ย ถากถาง ภาวะผู้ตามแบบห่างเหินมีความสามารถในการคิดอย่าง อิสระ แต่จะไม่ยอมเข้าร่วมใน การแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องที่ตนสามารถมองเห็นได้แต่อย่างใด

2. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบปรับตาม (Conformist followship) มีการแสดง ออกแบบ “กระตือรือร้น” แต่ขาด “ความคิดสร้างสรรค์” ทำให้เกิดประโยชน์ที่สังคมไทยล้อเลียนกันว่า “ได้ครับ ที่ ดีครับผม เหมาะสมครับท่าน” ภาวะผู้ตามแบบปรับตามทำให้บุคลากรยินยอมที่จะ ทำงานตาม คำสั่งโดยไม่คำนึงว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร เต็มใจที่จะทำโดยไม่พิจารณาว่าผลที่ ตามมาจากการ ทำงานตามคำสั่งนั้นจะเป็นอย่างไร แม้ว่าบางครั้งจะเสี่ยงอันตรายก็ตาม สิ่ง ที่ บุคลากรที่มีภาวะผู้ตาม แบบปรับตามกลัวมากที่สุดคือ “ความขัดแย้ง” ภาวะผู้ตามแบบปรับตาม นับเป็นผลผลิตที่เกิดจาก ระบบการบริหารงานภายในองค์กรที่เข้มงวด และผู้นำที่ค่อนข้างเผด็จ การ

3. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเฉื่อยชา (Passive followship) มีการแสดงออกแบบ ที่ขาด ทั้ง “ความอิสระ” และ “ความคิดสร้างสรรค์” ไม่มีความรับผิดชอบ ทำงานเท่าที่ได้รับ มอบหมาย แล้วหยุด หากจะทำต่อต้องมีการออกคำสั่งใหม่ และกว่างานจะมีความคืบหน้าต้องใช้ การตรวจสอบ อย่างใกล้ชิด บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะปล่อยให้การดำเนินงานเป็นของ ผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว เท่านั้น ภาวะผู้ตามแบบนี้เป็นผลผลิตมาจากการที่ผู้บริหารควบคุมมาก เกินไปและใช้วิธีการลงโทษ เมื่อกระทำผิด

4. คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ (Effective followship) ภาวะผู้นำแบบ นี้ นับเป็นยอดปรารถนาขององค์กรทุกรูปแบบ บุคลากรที่มีภาวะผู้ตามแบบนี้จะเป็นผู้ที่มิทั้ง “ความคิด สร้างสรรค์กระตือรือร้น และอิสระ” มีความเต็มใจและใส่ใจต่อการปฏิบัติงานสูง มี ความสามารถในการ บริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง (self-management) สามารถวิเคราะห์ จุดอ่อนและจุดแข็งของ ตนเองและขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ให้ความสำคัญของเรื่องส่วน ร่วมมากกว่าส่วนตัว มี ศักยภาพในการทำงานสูง ทำให้ได้ข้อยุติที่ดีและเกิดผลต่อความ เจริญก้าวหน้าขององค์กร

5.คุณลักษณะภาวะผู้ตามแบบเอาตัวรอด (Pragmatic survivor)มีการแสดงออกตามคุณลักษณะของภาวะผู้ตามทั้ง 4 แบบ แต่จะเลือกแสดงออกแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ขณะนั้นว่าแบบใดจะเอื้อประโยชน์แก่ตนได้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด บุคลากรที่มีภาวะผู้ตาม แบบนี้จะทำงานแบบเอาตัวรอด ทาทุกวิถีทางเพื่อให้ตนเองอยู่รอดในองค์การถือคติที่ว่า “ปลอดภัยไว้ดีกว่าที่จะเสียใจภายหลัง” เป็นบุคลากรที่ไว้จุดยืนที่แน่นอนจะเปลี่ยนไปตาม สภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดของตนเองเหมือนจิ้งจกเปลี่ยนสี ลักษณะของบุคลากรที่มีภาวะผู้ ตามแบบนี้ก่อให้เกิดการเมืองในองค์การ

2.4 การปรับตัวของผู้ตาม (Follower Adjustment)

ตามความหมายของ ฮาวิกเฮริสท (Havighurst, 1972) กล่าวว่า การปรับตัวเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนางานอาชีพของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลคือ บุคคลต้องเผชิญกับสภาพการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความกลัว ความไม่มั่นใจ และความท้อถอยได้สูง ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวจะทำให้มีการพัฒนาการทางอาชีพของบุคลากรก้าวต่อไป อย่างราบรื่น การปรับตัวในการทำงานจะเริ่มจากการปรับตัวให้เข้ากับองค์กร การปรับตัวเข้ากับบุคคลในองค์กร การปรับตัวต่อการทำงานตามตารางเวลา การปรับตัวต่อบทบาทหน้าที่ใหม่ ที่ได้รับการคาดหวัง ไปจนถึงการปรับตัวปรับตัวต่อเกณฑ์อาชีพ เป็นต้น

ภาวิณี สุทธิพิเชษฐภรณ์ (2544: 47-48) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานไว้ว่า การปรับตัวต่อการปฏิบัติงานเป็นการปรับตัวอีกด้านหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ทั้งนี้เพราะการทำงานเป็นกิจกรรมหลักซึ่งมนุษย์ทุกคนต้องเกี่ยวข้อง การทำงานเป็นที่มาของรายได้ซึ่งจะช่วยให้มนุษย์ สามารถดำรงชีวิตได้ในสังคม ปัจจุบัน ร้อยละ 80 ถูกนำไปใช้ในการทำงาน ผู้ที่สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี ย่อมสามารถปรับตัวได้ดีในด้านอื่นๆ ด้วยเช่นกัน เช่น ในชีวิตครอบครัว การเข้าสังคมกับบุคคลอื่น เนื่องจากสุขภาพจิตที่ดีจะทำให้สามารถเผชิญปัญหาและแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ภาวะเครียดหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงาน หรือแม้แต่สังคมที่ทำให้เกิดความ ตึงเครียด ความวิตกกังวล ความคับข้องใจ ซึ่งมีผลเป็นผลเสียต่อสุขภาพจิต และสุขภาพกาย

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน เดวิส และ ลอฟควิสท์ (Davis & Lofquist, 1984) ได้กำหนดทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วย ความสำคัญ 2 ประการ ดังนี้คือ 1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในด้านการทำงาน โดยพิจารณาจากความคิด ความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่ เหมาะสมที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวังขององค์กร 2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นและให้ความใส่ใจในความสำเร็จของงานสื่อออกมาให้เห็นในรูปแบบพฤติกรรม

ต่างๆ และมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอเพียงตามความจำเป็นด้านสรีระ การมีความมั่นคงปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจและรู้จักตนเอง ซึ่งเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Work Satisfaction) ผู้ที่สามารถปรับตัวในการทำงานได้มักเป็นผู้ที่ได้รับความพึงพอใจในงาน นั้นๆ หรืออาจเป็นผู้ที่มีความสามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับลักษณะงาน จนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ สามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ประสบปัญหาในการปรับตัวในการทำงาน ส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่ขาดความมั่นใจ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และมักมีความคิดเห็นว่างานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ดี เมื่อเกิดความวิตกกังวลแล้ว ก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การปรับตัวของผู้ตาม มีประเด็นสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ การปรับตัวในด้านความคิดเกี่ยวกับงาน และการปรับตัวด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบริบทอื่นๆ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกตุศิรินทร์ เพชรบูรณ์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีและด้านค่านึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับและวัฒนธรรมองค์การในด้าน การริเริ่มส่วนบุคคล และด้านระบบการให้รางวัลขององค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับปฏิบัติการ เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

พรจันทร์ เทพพิทักษ์ (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของพยาบาลหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อโณทัย จิระดา (2552) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับรูปแบบภาวะผู้ตามของครู ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำ 2 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบขยายความคิด ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษา และครูส่วนใหญ่มีรูปแบบภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก

Sooksan Kantabutra (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผู้นำ และผู้ตามกับความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการ พนักงาน และลูกค้าร้านขายเสื้อผ้าที่เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย จากผู้จัดการจำนวน 111 คน พนักงาน 148 คน และลูกค้า 214 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแนะนำ และการสร้างแรงบันดาลใจ ระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้จัดทำได้นำแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางเพื่อศึกษา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ซึ่งมีวิธีดำเนินการศึกษา ดังนี้

- 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจำนวนทั้งหมด 9 คณะ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบ Quota Sampling จากกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะละ 30 คน จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยเครื่องมือใช้การวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบตรวจสอบรายการ (Check list) ใช้วัดข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. แบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) มี 5 ระดับ
 - 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด
 - 2 = เห็นด้วยน้อย
 - 3 = เห็นด้วยปานกลาง
 - 4 = เห็นด้วยมาก
 - 5 = เห็นด้วยมากที่สุด

หลังจากนั้น ทำการทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อให้เกิดความตรงทางด้านเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่นของข้อคำถาม (Reliability) ต่อไป

3.2.2 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจริง เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง รวม 3 ท่าน ทำการพิจารณาและตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา และความถูกต้องตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จากนั้นนำคะแนนประเมินมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ต้องการวัด (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2545) โดยกำหนดคะแนนแทนค่าของคำตอบไว้ดังนี้

- +1 หมายถึง คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามปฏิบัติการ

เมื่อได้รับแบบประเมินค่าความสอดคล้องคืนจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยนำมาหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Index of Consistency : IOC) ตามสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนประเมินความสอดคล้อง

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจแบบสอบถาม

โดยผู้วิจัยกำหนดให้ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ค่า $IOC \geq 0.50$ หมายความว่า คำถามตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < 0.50$ หมายความว่า คำถามไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน พบว่า ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 1.00 มีค่าดัชนีความสอดคล้องโดยเฉลี่ยทั้งฉบับมากกว่า 0.50 จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556 : 142) โดยผู้วิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

3.2.2.2 การทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยตรวจวัดความเชื่อมั่นหรือความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ด้วยการนำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน โดยข้อคำถามต้องมีค่า α ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Santos, 1990) จึงจะถือว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่น

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	K	แทน	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม
	S_i^2	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนในแต่ละข้อ
	S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตที่คำนวณได้จำแนกรายข้อมีค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามโดยรวมมากกว่า 0.70 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นและสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Sources) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิด้วยวิธีการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire Survey) เป็น

แบบสอบถามสำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวนทั้งหมด 9 คณะๆ ละ 30 คน ใช้แบบสอบถามรวมทั้งหมด 270 ชุด โดยผู้วิจัยทำการลงพื้นที่จริงและเก็บรวบรวมด้วยตนเอง

3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษาจากหนังสือ ตำรา เอกสาร วารสาร และบทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ รวมถึงการสืบค้นจากฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในและต่างประเทศ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบรายละเอียดของการตอบแบบสอบถามแต่ละชุด เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับจากการแจกแบบสอบถามมีความถูกต้องสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยพบว่า แบบสอบถามทุกชุดมีความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100

3.4.2 ลงรหัส (Coding) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ข้างต้นจำนวน 270 ชุด มาทำการลงรหัสตามที่กำหนด

3.4.3 ประมวลผล (Processing) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการลงรหัสเรียบร้อยแล้วมาทำการบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) และทำการคำนวณทางสถิติ

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้รับจากแบบสอบถามโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลและวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตาราง 3.1 แสดงเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล

Fit Index	Criteria	อ้างอิง
Chi-Square	$p \geq .05$	เหมาะสำหรับกลุ่มตัวอย่างขนาด 200-300 (Kline. 2011 : 201)
Chi-Square/df	< 2-3?	ไม่มีข้อกำหนดที่ชัดเจน (Kline. 2011 : 204)
ดัชนีวัดความกลมกลืน Tucker-Lewis Index (TLI)	> .90	(Byrne. 2001: 79-86) (Schumacker; & Lomax. 2004)
ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน Goodness of Fit Index (GFI)	> .90	(Byrne. 2001: 79-86)
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted Goodness-of-fit statistics (AGFI)	$\geq .90$	(Byrne. 2001: 79-86)
ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ Comparative Fit Index (CFI)	> .90	(Byrne. 2001: 79-86)
ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ Normed Fit Index (NFI)	> .90	(Byrne. 2001: 79-86)
ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)	< .08	(Byrne. 2001: 79-86)
ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ Root Mean Square Residual (RMR)	< .05	(Byrne. 2001: 79-86)

Kline. (2011) & Byrne. (2001)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวของผู้ตาม
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.1 จำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 9 คณะ สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกรายคณะ

คณะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วิศวกรรมศาสตร์	30	11.11
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม	30	11.11
เทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์	30	11.11
เทคโนโลยีสื่อสารมวลชน	30	11.11
วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี	30	11.11
ศิลปศาสตร์	30	11.11
อุตสาหกรรมสิ่งทอและออกแบบแฟชั่น	30	11.11
สถาปัตยกรรมและการออกแบบ	30	11.11
บริหารธุรกิจ	30	11.11
รวม	270	100

จากตารางที่ 4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บแบบสอบถามจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทั้งหมด 9 คณะ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โดยมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละคณะเป็น สัดส่วนเท่าๆ กันคณะละ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตาราง 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	105	38.89
หญิง	165	61.11
รวม	270	100.00

ข้อมูลจากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 61.11 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 ตามลำดับ

ตาราง 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20-30 ปี	65	24.07
31-40 ปี	70	25.93
41-50 ปี	90	33.33
51-60 ปี	45	16.67
รวม	270	100.00

ข้อมูลจากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมามีอายุ 31-40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 25.93 อายุ 20-30 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 24.07 และมีอายุ 51-60 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ

ตาราง 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	45	16.67
ปริญญาตรีโท	198	73.33
ปริญญาเอก	27	10.00
รวม	270	100.00

ข้อมูลจากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ตามลำดับ

ตาราง 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทการบรรจุแต่งตั้ง

ประเภทการบรรจุแต่งตั้ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย	45	16.67
พนักงานมหาวิทยาลัย	135	50.00
ข้าราชการ	90	33.33
อื่นๆ	0	0
รวม	270	100.00

ข้อมูลจากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นข้าราชการ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และเป็นเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์นี้เป็นผลการตรวจสอบการแจกแจงข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวก่อนทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบด้วยตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observe Variable) ดังนี้

4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4.2.1.1 อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)

4.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

4.2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

4.2.1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

4.2.2 การปรับตัวของผู้ตาม (Followers Adjustment)

4.2.2.1 การปรับตัวด้านความคิดในงาน (Critical Thinking)

4.2.2.2 การปรับตัวด้านพฤติกรรมในบริบทอื่น (Behavior)

4.2.3 ผลการดำเนินงานของผู้ตาม (Followers Performance)

4.2.3.1 ผลการดำเนินงานด้านงาน (Task Performance)

4.2.3.2 ผลการดำเนินงานด้านบริบท (Contextual Performance)

4.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ตาราง 4.6 แสดงค่าสถิติพรรณนาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Cronbach's Alpha	
อิทธิพลอย่างมี	ide_1	2.00	5.00	4.59	0.765	0.865
อุดมการณ์	ide_2	2.00	5.00	3.79	0.820	
	ide_3	2.00	5.00	3.48	0.540	
	ide_4	3.00	5.00	3.53	1.118	
	ide_5	2.00	5.00	3.77	0.759	
การสร้างแรง	ins_1	1.00	5.00	4.17	1.081	0.855
บันดาลใจ	ins_2	2.00	5.00	3.32	0.721	
	ins_3	2.00	5.00	4.18	0.838	
	ins_4	2.00	5.00	3.99	0.980	
	ins_5	2.00	5.00	3.14	0.720	
การกระตุ้นทาง	int_1	3.00	5.00	4.62	1.088	0.891
ปัญญา	int_2	2.00	5.00	4.00	0.949	
	int_3	2.00	5.00	4.54	1.170	
	int_4	1.00	5.00	3.64	1.177	
	int_5	2.00	5.00	3.95	0.831	
การคำนึงถึงการ	ind_1	2.00	5.00	3.78	0.922	0.953
เป็นปัจเจกบุคคล	ind_2	3.00	5.00	3.84	1.271	
	ind_3	2.00	5.00	3.83	1.163	
	ind_4	1.00	5.00	3.16	1.175	
	ind_5	2.00	5.00	3.34	0.968	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ถึง 3.16 ถึง 4.62 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.540 ถึง 1.271 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4.2.2 การปรับตัวของผู้ตาม (Followers Adjustment)

ตาราง 4.7 แสดงค่าสถิติพรรณนาของการปรับตัวของผู้ตาม

ตัวแปร		Min	Max	Mean	Standard Deviation	Cronbach's Alpha
การปรับตัวด้าน ความคิด	cri_1	2.00	5.00	3.54	0.885	0.814
	cri_2	2.00	5.00	4.66	0.692	
	cri_3	2.00	5.00	3.61	0.775	
	cri_4	3.00	5.00	4.31	0.896	
	cri_5	3.00	5.00	3.94	0.581	
การปรับตัวด้าน พฤติกรรม	beh_1	3.00	5.00	4.38	0.623	0.845
	beh_2	3.00	5.00	3.88	0.576	
	beh_3	3.00	5.00	3.96	0.963	
	beh_4	2.00	5.00	3.67	0.570	
	beh_5	3.00	5.00	4.42	0.868	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรของการปรับตัวของผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ถึง 3.54 ถึง 4.66 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.570 ถึง 0.963 จึงสรุปได้ว่าตัวแปรการปรับตัวของผู้ตามมีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4.2.3 ผลการดำเนินงานของผู้ตาม (Followers Performance)

ตาราง 4.8 แสดงค่าสถิติพรรณนาของผลการดำเนินงานของผู้ตาม

ตัวแปร	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Cronbach's Alpha
ผลการดำเนินงาน	2.00	5.00	3.95	0.885	0.878
ด้านงาน	2.00	5.00	3.87	0.811	
ผลการดำเนินงาน	2.00	5.00	3.98	0.745	0.887
ด้านบริบท	1.00	5.00	3.78	0.810	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรการดำเนินงานของผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ถึง 3.78 ถึง 3.98 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.745 ถึง 0.885 จึงสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานของผู้ตามมีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

ตาราง 4.9 แสดงค่าสถิติพรรณนาของตัวแปรแฝง (Latent Variable)

ตัวแปร	Min	Max	Mean	Standard Deviation	Cronbach's Alpha
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.45	5.00	3.79	0.755	0.960
การปรับตัวของผู้ตาม	2.98	4.68	3.74	0.420	0.905
ผลการดำเนินงานของผู้ตาม	2.70	4.80	3.51	0.848	0.889
รวม	3.04	4.32	3.59	0.322	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรแฝงทุกตัวแปร มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง ถึง 3.51 ถึง 3.79 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.420 ถึง 0.848 จึงสรุปได้ว่าผลการดำเนินงานของผู้ตามมีการกระจายของข้อมูลแบบปกติ และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4.3 การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis)

4.3.1 การทดสอบการแจกแจงปกติ (Normal Distribution Testing)

ในการพิจารณาค่าการแจกแจงปกติของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวแปรที่ได้จากการนำข้อคำถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบของข้อคำถาม และทำการสกัดตัวแปรด้วยวิธี Principal Component แล้วนำน้ำหนักปัจจัยมาสร้างคะแนนปัจจัยเป็นค่าของตัวแปรสังเกตได้ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบความปกติของข้อมูล (Normality) จากการวัดค่าการกระจายที่สมมาตร หรือค่าความเบ้ (Skewness: SK) จะมีค่าอยู่ในช่วง -3.0 ถึง 3.0 (Kline, 2005) และค่าความสูงของการกระจาย หรือค่าความโด่ง (Kurtosis: KU) จะอยู่ในช่วง -3.0 ถึง 3.0 (Decarlo, 1997) จึงจะแสดงว่าข้อมูลมีการกระจายแบบปกติ

การวิจัยในครั้งนี้ เมื่อทำการทดสอบการแจกแจงของตัวแปร จะให้ค่าความเบ้ (Skewness: SK) อยู่ระหว่าง -1.006 ถึง 1.123 และค่า ความโด่ง (Kurtosis: KU) อยู่ระหว่าง -1.013 ถึง 2.445 ดังนั้นจากผลการทดสอบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ค่าการแจกแจงของทุกตัวแปรเป็นค่าการแจกแจงแบบปกติ

4.3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) และการกำหนดเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรต้องไม่เกิน 0.80 (Hair et al. 1998) ดังแสดงในตาราง 4.10

ตาราง 4.10 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	tide1	tide2	tins1	tins2	tint1	tint2	tind1	tind2	cri	beh	task	cont
tide1	1											
tide2	.383**	1										
tins1	.314**	.468**	1									
tins2	.369**	.583**	.377**	1								
tint1	.550**	.559**	.327**	.671**	1							
tint2	.421**	.425**	.454**	.603**	.448**	1						
tind1	.372**	.213**	.243**	.243**	.283**	.365**	1					
tind2	.246**	.369**	.255**	.429**	.581**	.406**	.383**	1				
cri	.376**	.293**	.383**	.477**	.662**	.393**	.765**	.214**	1			
beh	.228**	.362**	.350**	.474**	.460**	.215**	.369**	.221**	.290**	1		
task	.375**	.380**	.395**	.679**	.380**	.668**	.454**	.324**	.395**	.613**	1	
cont	.311**	.200**	.209**	.406**	.406**	.379**	.390**	.391**	.321**	.438**	.3518**	1

Note : p < 0.01

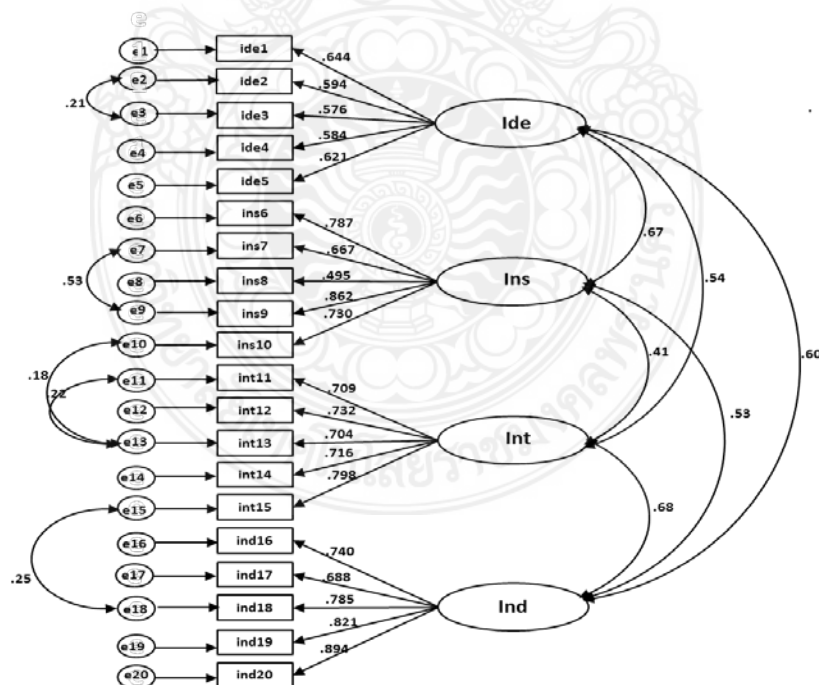
จากตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวกไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.214 ถึง 0.765 และไม่มีคู่ตัวแปรสังเกตได้คู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงกว่า 0.80 จึงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าตัวแปรสังเกตได้ไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity)

4.3.3 ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร (Convergent Validity)

การวัดความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรองค์ประกอบในโมเดลการวิจัย จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ผลการวิเคราะห์แสดงได้ ดังนี้

4.3.3.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CFA)

ตัวบ่งชี้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากแนวคิดของ Bass (1985) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 4 ตัว ได้แก่ อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 4.1 และตาราง 4.11



ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความกลมกลืนของโมเดล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
188.431	.004	1.458	.973	.943	.964	.974	.983	.039

ตาราง 4.11 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

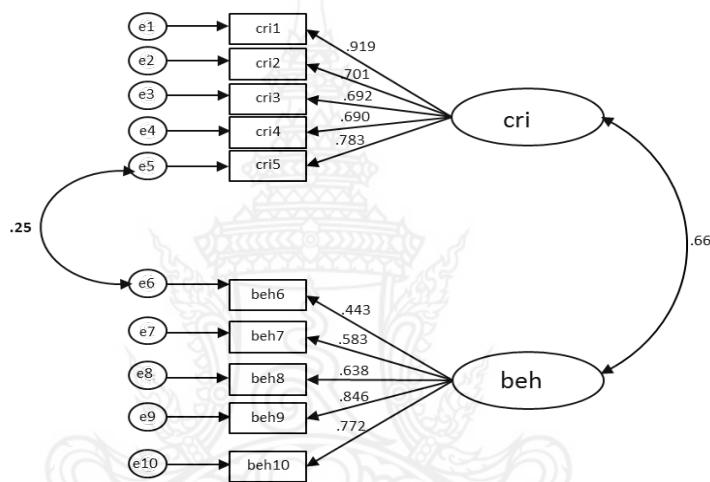
			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
ind1	<---	Ide	.644	.030	7.078	***
ind2	<---	Ide	.594	.048	9.507	***
ind3	<---	Ide	.576	.054	12.895	***
ind4	<---	Ide	.584	.049	13.685	***
ind5	<---	Ide	.621			
ins6	<---	Ins	.787	.070	14.508	***
ins7	<---	Ins	.667	.055	15.481	***
ins8	<---	Ins	.495	.067	10.741	***
ins9	<---	Ins	.862	.064	17.328	***
ins10	<---	Ins	.730			
int11	<---	Int	.709	.080	7.781	***
int12	<---	Int	.732	.099	9.845	***
int13	<---	Int	.704	.097	8.881	***
int14	<---	Int	.716	.064	7.071	***
int15	<---	Int	.798			
ind16	<---	Ind	.740	.047	15.161	.001
ind17	<---	Ind	.688	.077	11.980	***
ind18	<---	Ind	.785	.044	30.116	***
ind19	<---	Ind	.821	.060	29.018	***
ind20	<---	Ind	.894			

ข้อมูลจากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .004, CMIN/df = 1.458, GFI = .973, AGFI = .943, NFI = .964, TLI = .974, CFI= .983 RMSEA = .039 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30

ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.3.2 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน การปรับตัวของผู้ตาม (CFA)

ตัวบ่งชี้ในการวัดการปรับตัวของผู้ตามในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากแนวคิดของ Kelly (1992) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 2 ตัว ได้แก่ การปรับตัวด้านความคิด และการปรับตัวด้านพฤติกรรม ดังแสดงในภาพที่ 4.2 และตาราง 4.12



ภาพที่ 4.2 โมเดลการวัด การปรับตัวของผู้ตาม

ความกลมกลืนของโมเดล การปรับตัวของผู้ตาม

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
154.060	.034	3.002	.964	.916	.949	.935	.989	.046

ตาราง 4.12 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : การปรับตัวของผู้ตาม

			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
cri1	<---	cri	.919	.073	13.895	***
cri2	<---	cri	.701	.058	21.490	***
cri3	<---	cri	.692	.064	20.630	***
cri4	<---	cir	.690	.057	18.384	***
cir5	<---	cri	.783	.055	13.026	***
beh6	<---	beh	.443	.045	19.501	***

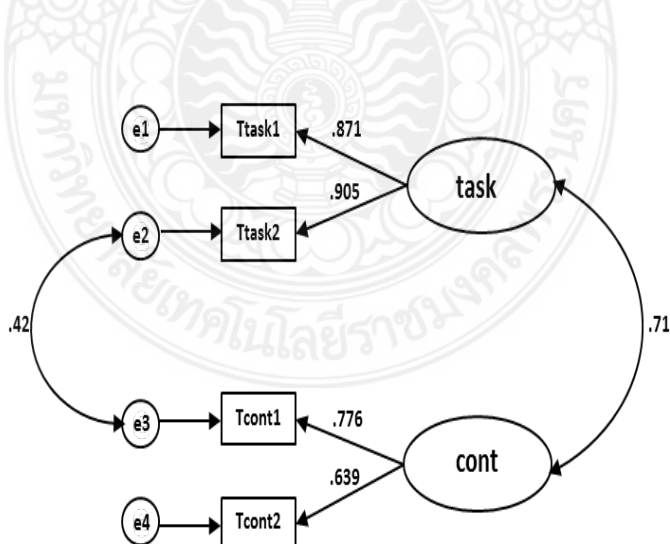
ตาราง 4.12 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : การปรับตัวของผู้ตาม (ต่อ)

			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
beh7	<---	beh	.583			
beh8	<---	beh	.683	.054	13.567	***
beh9	<---	beh	.846	.048	28.266	***
beh10	<---	beh	.772			

ข้อมูลจากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดการปรับตัวของผู้ตาม มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า CMINp = .034, CMIN/df = 3.002, GFI = .964, AGFI = .916, NFI = .949, TLI = .935, CFI = .989 RMSEA = .046 และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการปรับตัวของผู้ตามมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.3.3 โมเดลการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการดำเนินงานของผู้ตาม (CFA)

ตัวบ่งชี้ในการวัดผลการดำเนินงานของผู้ตามในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวบ่งชี้ที่พัฒนาจากแนวคิดของ Borman & Motowidlo (1993) โดยทำการวัดจากตัวบ่งชี้ 2 ตัว ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านงาน และผลการดำเนินงานด้านบริบท ดังแสดงในภาพที่ 4.3 และตาราง 4.13



ภาพที่ 4.3 โมเดลการวัด ผลการดำเนินงานของผู้ตาม

ความกลมกลืนของโมเดล ผลการดำเนินงานของผู้ตาม

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
9.573	.080	2.458	.997	.979	.993	.975	.994	.069

ตาราง 4.13 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ (Factor loading) : ผลการดำเนินงานของผู้ตาม

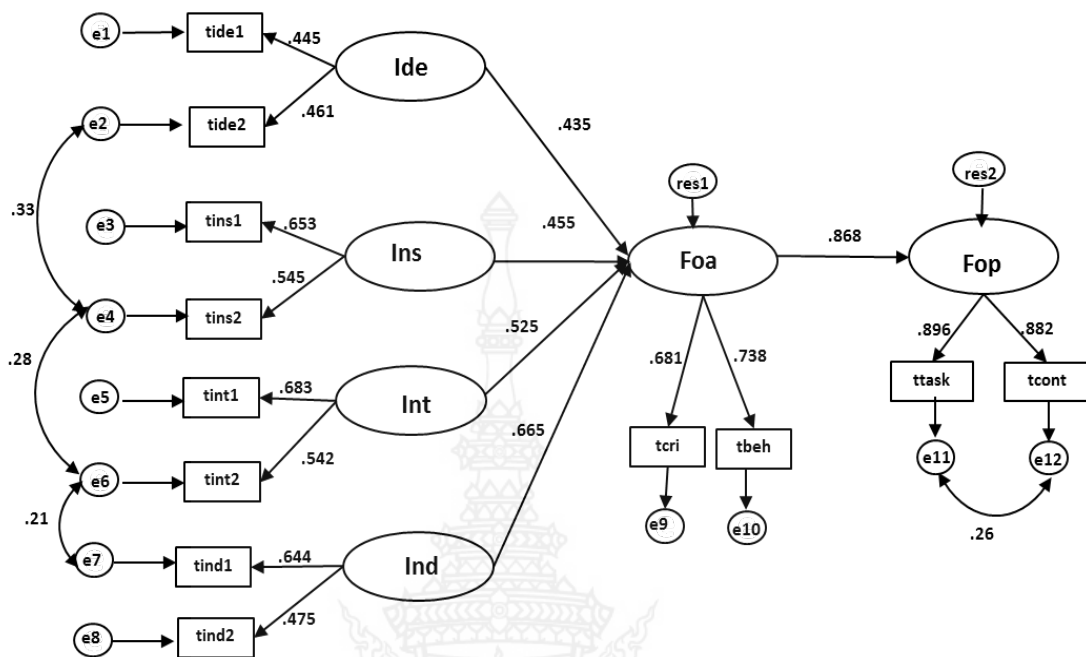
			Factor Loading	S.E.	C.R.	P
Ttask1	<---	task	.871	.324	5.404	***
Ttask2	<---	task	.905			
Tcont1	<---	cont	.776	.881	1.891	***
Tcont2	<---	cont	.639			

ข้อมูลจากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลการวัดผลการดำเนินงานของผู้ตาม มีความตรงเชิงโครงสร้าง พิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า $CMIN_p = .080$, $CMIN/df = 2.458$, $GFI = .997$, $AGFI = .979$, $NFI = .993$, $TLI = .975$, $CFI = .994$ $RMSEA = .069$ และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปร มากกว่า 0.30 ในทุกองค์ประกอบ อ้างถึง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ซึ่งค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรจะต้องมากกว่า 0.30 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดการปรับตัวของผู้ตามมีความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์

4.3.4 ทดสอบสมการโครงสร้างและสมมุติฐาน

4.3.4.1 การทดสอบสมการโครงสร้าง

จากการทดสอบปัจจัยเชิงยืนยันผู้วิจัยได้นำตัวแปรที่ผ่านการวัดองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) มาวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อวิเคราะห์ค่าน้ำหนักอิทธิพลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดลการวัดผลการดำเนินงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างระดับเดียว (Single Level SEM) โดยสามารถแสดงผลได้ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 โมเดลสมการโครงสร้าง

ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้าง

CMIN	P	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
45.243	.036	2.958	.964	.889	.992	.917	.984	.067

ตาราง 4.14 ตารางการวัดความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit)

ดัชนีการวัด	เกณฑ์มาตรฐานการวัด	ค่าสถิติ
<i>p</i> -value	$P > 0.05$.036
CMIN/df	< 3	2.958
GFI	> 0.90	.964
AGFI	> 0.90	.889
RMR	< 0.05	.046
RMSEA	< 0.08	.067
NFI	> 0.90	.992
CFI	> 0.90	.984

Source : Sinjaru (2012) and Rangsungoen (2011)

ข้อมูลจากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า CMINp = .036, CMIN/df = 2.958, GFI = .964, AGFI = .889, NFI = .992 CFI = .984 RMSEA = .067 ดังนั้นจึงสรุปว่า ข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.3.4.2 การทดสอบสมมติฐาน

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ได้กำหนดข้อสมมติฐาน เพื่อทำการทดสอบดังนี้

- H1 : ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H2 : ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H3 : ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H4 : ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม
- H5 : การปรับตัวของผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม

ตาราง 4.15 ตารางการทดสอบข้อสมมติฐาน

	สมมติฐาน	เครื่องหมาย	ค่าสัมประสิทธิ์	S.E.	C.R.	P
H1	Foa <--- ldl	+	.411	.087	3.888	***
H2	Foa <--- lns	+	.252	.046	2.619	***
H3	Foa <--- lnt	+	.104	.039	4.234	***
H4	Foa <--- lnd	+	.471	.045	5.193	.001
H5	Fop <--- Foa	+	.321	.055	5.278	***

ตาราง 4.16 ตารางการสรุปผลการทดสอบข้อสมมุติฐาน

	สมมุติฐาน	ผลการทดสอบ
H1	ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม	ยอมรับ (Accepted)
H2	ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม	ยอมรับ (Accepted)
H3	ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม	ยอมรับ (Accepted)
H4	ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม	ยอมรับ (Accepted)
H5	การปรับตัวของผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม	ยอมรับ (Accepted)



บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” วัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวของผู้ตาม
 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม
- การวิจัยชิ้นนี้เป็นวิจัยประยุกต์ (Applied Research) และการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method Research) โดยมีแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครจำนวนทั้งหมด 9 คณะ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบ Quota Sampling จากกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คณะละ 30 คน จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 270 คน

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามได้ถูกนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลประชากรศาสตร์ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยใช้ CFA และทดสอบข้อสมมุติฐานจากสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ผู้วิจัยใช้เกณฑ์การทดสอบสมการโครงสร้าง (Construct Validity) ไคลน์และไบร์น (Kline. 2011); & (Byrne. 2001) ตั้งข้อสังเกตว่าการตัดสินใจว่าดัชนีใดที่ได้รับการยอมรับจากการประเมินความเหมาะสมต่างๆ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” ในครั้งนี้ สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.1.1 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างทั้ง 9 คณะ ๆ ละ 30 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.33 ระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 73.33 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยจำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

5.1.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตามและผลการดำเนินงานของผู้ตาม

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีดังนี้

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล (Measuring of model fit) จากโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม AMOS โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่า $CMINp = .036$, $CMIN/df = 2.958$, $GFI = .964$, $AGFI = .889$, $NFI = .992$, $CFI = .984$, $RMSEA = .067$ ดังนั้นจึงสรุปว่า ข้อมูลส่วนมากของโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากการทดสอบสมมติฐาน ทั้ง 5 สมมติฐาน ได้แก่

H1 : ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม

H2 : ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม

H3 : ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม

H4 : ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม

H5 : การปรับตัวของผู้ตามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม

ผลการทดสอบ สรุปว่า สมมติฐานข้อที่ 1 ถึง สมมติฐานข้อที่ 4 คือ ภาวะผู้นำอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นทางปัญญา และภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ในทุก ๆ แบบ จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการปรับตัวของผู้ตาม และสมมติฐานข้อที่ 5 การปรับตัวของผู้ตามก็มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของผู้ตาม

5.2 อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร” ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถเสนอแนะ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นผู้นำในองค์กรควรเล็งเห็นความสำคัญต่อความเป็นผู้นำทั้ง 4 รูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวกและกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม กระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหอย่างเป็น

ระบบ และปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึง ความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

2. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการยอมรับและมีการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ถ้าบุคลากรในองค์กรตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับสภาพ และเตรียมตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะทำให้คนในองค์กรส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีความสุขไม่เกิดภาวะเครียดในระหว่างการปฏิบัติงาน และส่งผลทำให้การปฏิบัติงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ



บรรณานุกรม

- เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, บัณฑิตวิทยาลัย.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5, 194-203 .
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2551). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่21*. (พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรจันทร์ เทพพิทักษ์. (2554). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ภาวะผู้ตามที่มีประสิทธิผลของพยาบาลประจำกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2545). *ระเบียบวิธีวิจัย*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วรางคณา กาญจนพาทิ. (2556). ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาธนาคาร เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ*, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมนังคศิลาบุรี
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2547). *การประเมินผลประสิทธิผลการให้บริการของงานบริการการศึกษา คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 24. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสารระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 25-36 นนทบุรี.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B.M. (1997). *Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Burns, James M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Davis, R. V., & Lofquist L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Dixon, G. & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, 15 (1), pp. 19 - 25.
- Downton JV. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Kantabutra, S. (2006). Leader & Follower Factors In Customer & Employee Satisfaction: It Takes Two To Tango, *Journal of Applied Business Research*, 22(4), 33-45. (SCOPUS)
- Kelly, R. E. (1992). *The Power of Followership : How to create leaders people want to follow and Followers who lead themselves*. New York: Doubleday Currency.

อภิธานศัพท์

TLI	ดัชนีวัดความกลมกลืน (Tucker-Lewis Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว Adjusted (Goodness-of-fit statistics)
CFI	ดัชนีวัดความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
NFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index)
RMSEA	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error Approximation)
RMR	ค่าดัชนีรากที่สองของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual)
CFA	การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis)
TRL	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)
Foa	การปรับตัวของผู้ตาม (Followers Adjustment)
Fop	ผลการดำเนินงานของผู้ตาม (Followers Performance)
Ide	ภาวะผู้นำแบบมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
Ins	ภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
Int	ภาวะผู้นำแบบการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
Ind	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
Cri	การปรับตัวด้านความคิดในงาน (Critical Thinking)
Beh	การปรับตัวด้านพฤติกรรมในบริบทอื่น (Behavior)
Task	ผลการดำเนินงานด้านงาน (Task Performance)
Cont	ผลการดำเนินงานด้านบริบท (Contextual Performance)

ภาคผนวก



แบบสอบถาม

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวของผู้ตาม และผลการดำเนินงานของผู้ตาม ในยุคไทยแลนด์ 4.0 : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คณะ.....

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาตรีโท

ปริญญาเอก

4. ประเภทการบรรจุแต่งตั้ง

เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย

พนักงานมหาวิทยาลัย

ข้าราชการ

อื่นๆ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำ ล้อมรอบระดับค่าตัวเลข ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1 2 3 4 5
เห็นด้วยน้อยที่สุด เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยมาก เห็นด้วยมากที่สุด

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. ผู้บริหารของท่านสร้างความภูมิใจให้กับท่านและสมาชิกในองค์กร..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ผู้บริหารของท่านสร้างแรงบันดาลใจให้กับท่านและสมาชิกในองค์กร..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ผู้บริหารของท่านมีความสามารถ เป็นที่ยอมรับของท่านและบุคคลอื่น..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ผู้บริหารของท่านมีอำนาจและมีความมั่นใจในตนเอง..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ผู้บริหารของท่านมีคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในสายตาของท่านและบุคคลอื่น..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ผู้บริหารของท่านสร้างความตระหนักให้ท่านและบุคคลอื่นได้เห็นถึงความสำคัญ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ในเป้าหมายของงาน

7. ผู้บริหารของท่านตัดสินใจเรื่องต่างๆบนพื้นฐานของคุณธรรมและจริยธรรม.....	1	2	3	4	5
8. หัวหน้างานของท่านสร้างความตระหนักให้ท่านและบุคคลอื่น..... เห็นความสำคัญของพันธกิจองค์กร	1	2	3	4	5
9. หัวหน้างานของท่านพูดคุยเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่งาน.....	1	2	3	4	5
10. หัวหน้างานของท่านพูดถึงแนวทางการทำงานให้ประสบความสำเร็จ.....	1	2	3	4	5
11. หัวหน้างานของท่านมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน.....	1	2	3	4	5
12. หัวหน้างานของท่านมั่นใจในความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน.....	1	2	3	4	5
13. หัวหน้างานของท่านพิจารณาความเหมาะสมในตัวบุคคล..... ก่อนการมอบหมายงานเสมอ	1	2	3	4	5
14. หัวหน้างานของท่านมีมุมมองที่แตกต่างในการแก้ปัญหา.....	1	2	3	4	5
15. หัวหน้างานของท่านเปิดใจยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากสมาชิกทุกคน.....	1	2	3	4	5
16. หัวหน้างานของท่านให้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้งานสำเร็จเสมอ.....	1	2	3	4	5
17. หัวหน้างานของท่านทำงานในลักษณะสอนงานและฝึกปฏิบัติ.....	1	2	3	4	5
18. หัวหน้างานปฏิบัติต่อท่านเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงานหรือทีมงาน.....	1	2	3	4	5
19. หัวหน้างานของท่านพิจารณาสมาชิกจากความสามารถที่หลากหลาย.....	1	2	3	4	5
20. หัวหน้างานของท่านช่วยเหลือสมาชิกในการพัฒนาตนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น.....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 3 การปรับตัวของผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำ ล้อมรอบระดับค่าตัวเลข ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

	1	2	3	4	5
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
1. ท่านเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย.....	1	2	3	4	5
2. ท่านรู้สึกเครียดกับงานในหน้าที่ปัจจุบัน.....	1	2	3	4	5
3. ท่านกังวลใจเกี่ยวกับงานที่ท่านทำ.....	1	2	3	4	5
4. ท่านยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น.....	1	2	3	4	5
5. ท่านมีความสุขกับงานที่ท่านทำในปัจจุบัน.....	1	2	3	4	5
6. ท่านคิดว่างานที่ท่านทำในปัจจุบันเหมาะสมกับความสามารถของท่าน.....	1	2	3	4	5
7. ท่านสามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน.....	1	2	3	4	5
8. ท่านกระตือรือร้นที่จะไปทำงานในแต่ละวัน.....	1	2	3	4	5
9. ท่านสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานด้วยตนเอง.....	1	2	3	4	5
10. เมื่อท่านทำงานผิดพลาดท่านยอมรับแต่โดยดี.....	1	2	3	4	5

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานของผู้ตาม

คำชี้แจง โปรดทำ O ล้อมรอบระดับค่าตัวเลข ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

	1	2	3	4	5
	เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด
1. ผลการปฏิบัติงานของท่านมีความถูกต้องเรียบร้อย.....				1	2 3 4 5
2. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้.....				1	2 3 4 5
3. คุณภาพงานของท่านเป็นที่ยอมรับขององค์กร.....				1	2 3 4 5
4. ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตรงตามกำหนดเวลาเสมอ.....				1	2 3 4 5
5. ท่านเป็นตัวแทนโดยตรงในการติดต่อบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกมหาวิทยาลัย				1	2 3 4 5
6. ท่านรักษาภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า ผู้ประกอบการและอื่นๆ.....				1	2 3 4 5
7. ท่านช่วยจัดการปัญหาของบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม.....				1	2 3 4 5
8. ท่านกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม.....				1	2 3 4 5
11. ท่านเป็นบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี.....				1	2 3 4 5
12. ท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ทางเทคโนโลยีซึ่งจำเป็นต่อเพื่อนร่วมงาน.....				1	2 3 4 5

.....ขอขอบพระคุณ.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ดร.อนงค์ ไตวัลย์

ตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์

การศึกษา

ปริญญาเอก ปร.ด. (การจัดการ)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2559

ปริญญาโท บธ.ม. (บริหารธุรกิจ)
มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2545

ปริญญาตรี ศศ.บ. (การจัดการทั่วไป)
สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ.2535

สังกัดหน่วยงาน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Email: anong.t@rmutp.ac.th



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ผศ.พัชรินทร์พร ภู่อภิสิตธิ์

ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์

การศึกษา

ปริญญาโท บธ.ม. (บริหารธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2535

ปริญญาตรี ศษ.บ. (บริหารธุรกิจ)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2524

สังกัดหน่วยงาน

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

Email: patcharinporn.p@rmutp.ac.th

