ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

Impact of Transformational Leadership and Organizational Constructive Culture on Organizational Transformation of Higher Educational Institutes in Thailand

ซัลมา ปาทาน[1], อำภาศรี พ่อค้า[2] และ กรกนก ดลโสภณ[3]
Sanma Pathan[1], Ampasri Phokha[2] and Kornkanok Donsopon[3]

Received : 22 ธ.ค. 2564
Revised : 24 เม.ย. 2565
Accepted : 25 เม.ย. 2565

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 123 ราย เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์กับการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นความสำเร็จ ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการเน้นไมตรีสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์, การเปลี่ยนแปลงองค์การ

Abstract

The study of Impact of transformational leadership and organizational constructive culture on organizational transformation of Higher Educational Institutes in Thailand aims to examine the correlation and influence of transformational leadership and creative organizational culture on the process of organizational change within a sample of 123 Thai higher education institutions. The data collection instruments employed

[1] *นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ อีเมล: ksu621330@gmail.com*

[2] *ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ อีเมล: jid_ampasri@hotmail.com*

[3] *อาจารย์ คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ อีเมล: ksu621330@gmail.com*

[1] *Master Studentduent, Program in Entrepreneurship Management, Faculty of Administrative Science, Kalasin University, Email: ksu621330@gmail.com*

[2] *Assistant Professor, Ph.D., Lecturer Faculty of Administrative Science Kalasin University, Email: jid_ampasri@hotmail.com*

[3] *Lecturer Faculty of Administrative Science Kalasin University, Email: ksu621330@gmail.com*

in this study consisted of questionnaires. The statistical techniques employed in the data analysis included various measures such as percentages, means, standard deviations, as well as multiple correlation analysis, simple regression analysis, and multiple regression analysis.

By conducting a comprehensive analysis, this study examines the association between transformational leadership and the development of a creative organizational culture, as well as its impact on organizational change. The research employs the method of multiple correlation to investigate these relationships. The findings indicated that 1) there was a significant positive correlation observed at the 0.01 level between transformational leadership, components of creative organizational culture, and organizational change and 2) transformational leadership has a statistically significant impact on organizational change at a level of 0.01. Considering the organizational culture, the creative aspect of emphasizing achievement has a statistically significant effect on organizational change at the 0.05 level. Furthermore, stressing goodwill has a statistically significant effect on organizational changes at a level of 0.01.

Keywords: Transformational leadership, Organizational constructive culture, Organizational transformation

บทนำ

แนวโน้มจำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาส่งผลให้จำนวนนิสิตมีแนวโน้มที่ลดลงในแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงพร้อมกับที่มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามความในมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด โดยที่ผ่านมาจำนวนมหาวิทยาลัยของประเทศไทยมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนสถานศึกษาจากการขยายวิทยาเขตของสถาบันที่มีชื่อเสียงและการเปิดหลักสูตรเพิ่มขึ้น ทำให้จำนวนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นขณะที่นักศึกษาใหม่มีแนวโน้มลดลงทุกปี ทั้งนี้ภาวะสถาบันการศึกษาล้วนมีปัจจัยจากโครงสร้างประชากรไทยที่มีอัตราการเกิดลดลงส่งผลให้จำนวนนักศึกษาลดลง รวมทั้งการขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในระดับสูงทำให้มีการเปิดวิทยาเขตและหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สนองความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงานเพื่อดึงดูดนักศึกษา ส่งผลให้เกิดการแข่งขันในการดึงดูดผู้เรียนของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น รวมถึงสถาบันการศึกษาต้องมีการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานเป็นความท้าทายที่สถาบันการศึกษาต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ โดยที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษามีความพยายามในการปรับตัว ได้แก่ การปรับหลักสูตรให้สอดรับตลาดแรงงาน ส่งเสริมการเรียนแบบสหวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อตอบสนองต่อคนแต่ละวัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนานวัตกรรมการศึกษา การสอนการเปิดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ และการขยายกลุ่มเป้าหมายโดยมีการขยายกลุ่มเป้าหมายการรับนักศึกษาที่ครอบคลุมไปถึงนักศึกษาต่างชาติ จากการปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาทำให้เกิดการแข่งขัน เพื่อดึงดูดนักศึกษาที่รุนแรง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและการคงอยู่ของสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง หรือมีคุณภาพน้อยกว่า รวมทั้งสถาบันที่ขาดการปรับตัวในการบริหารจัดการและบูรณาการความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยต้องสร้างบุคลากรและผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ให้มีภาวะผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับองค์การให้มีนวัตกรรมต่อการแข่งขันเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมาย

ในการบริหารองค์กรนั้นทั้งองค์กรทางการศึกษาและองค์กรธุรกิจพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล

และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เน้นการกระจายอำนาจหรือมอบหมายอำนาจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (Bass & Avolio, 1994) และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความคาดหวังผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารในองค์การต้องมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการสื่อสารในองค์การที่ดี ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่นใจ และการยอมรับ ซึ่งจะนำไปสู่ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงานในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา ทำให้เกิดความร่วมมือและการประสานงาน รวมถึงการตระหนักรู้ ถึงวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีรวัตน์ จันทึก (2559) ดังนั้นองค์การจึงต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและมุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การจนสามารถยึดปฏิบัติ และถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Organizational Constructive Culture) เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิด ค่านิยม ความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐาน รวมถึงรูปแบบพฤติกรรมที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอของบุคลากรในองค์การจากสิ่งที่เคยปฏิบัติมาก่อน ให้มีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเหมาะสม และเป็นสิ่งสร้างความสำเร็จขององค์กรถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การเน้นความสำเร็จ 2) การเน้นสัจจะแห่งตน 3) การเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และ 4) การเน้นไมตรีสัมพันธ์ (Cooke & Lafferty, 1989) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญขององค์การที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของสังคมการเปลี่ยนแปลงสภาพภายนอกและภายในตลอดจนวัฒนธรรมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยตลอดเวลา องค์การจะดำเนินไปได้ต้องอาศัยพลังความร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งและร่วมแรงร่วมใจกันของบุคลากร วัฒนธรรมองค์การที่ดีย่อมทำให้องค์กรดำเนินได้อย่างราบรื่น ประสบความสำเร็จก้าวหน้า บุคคลในองค์การต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน และสามารถเกิดจิตสำนึกตรงกันมีเป้าหมายร่วมกันและมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน (วิรุฬจิต กลิ่นลออ, 2560)

ก่อนปี พ.ศ. 2560 พบว่ามหาวิทยาลัยไทยมีมากกว่า 200 แห่ง แต่ในปี พ.ศ. 2560 มหาวิทยาลัยมีการปิดปรับปรุงลงเหลือเพียง 150 แห่ง (สุขุม เฉลยทรัพย์, 2561) เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคต โดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิถีทางใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องเกิดจากการนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีความสามารถกระตุ้นผู้ตามให้มีการกล้าแสดงออก และกระตือรือร้น นอกจากนี้องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ มุ่งเน้นความสำเร็จ การให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกกระดับ และเน้นการสร้างไมตรีสัมพันธ์ เพื่อสร้างองค์การที่มีพลัง อันจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สถานะที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ สามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ (ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์, 2559) การเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยความเข้าใจ ความสามารถของผู้บริหาร รวมทั้งความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ สามารถบริหารองค์การในสภาวะการเปลี่ยนแปลงให้องค์การอยู่รอดได้

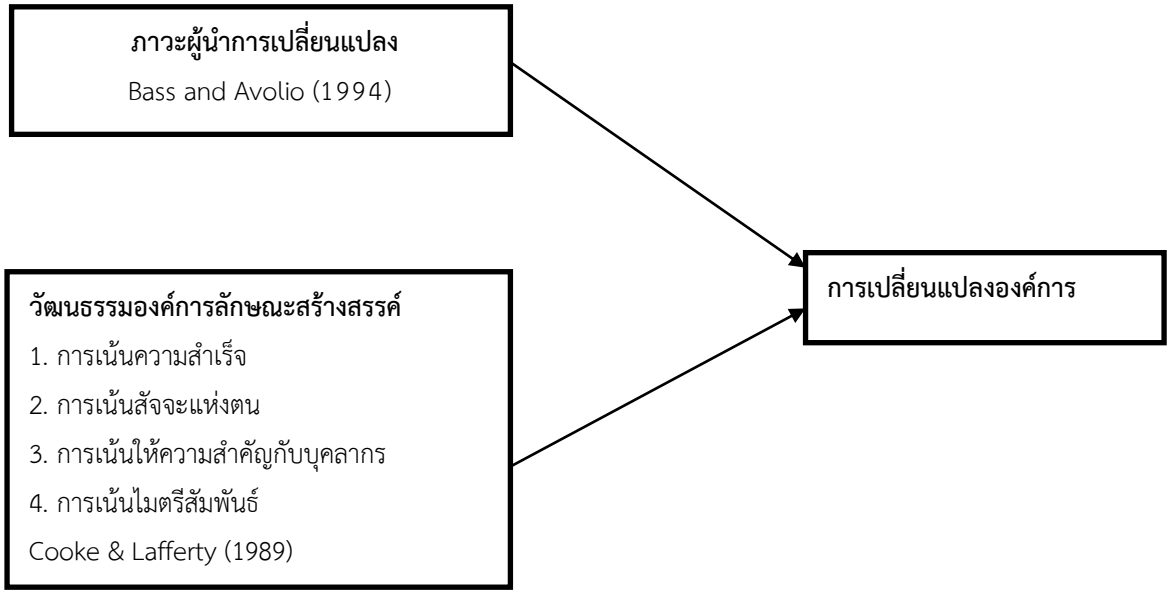
จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในภาครัฐ และเอกชน ให้มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

เพื่อทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

กรอบแนวคิด

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยแสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยของ Bass and Avolio (1994) และ Cooke and Lafferty (1989) มาประยุกต์ใช้เป็นชื่อตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ 2.1) การเน้นความสำเร็จ 2.2) การเน้นสัจจะแห่งตน 2.3) การเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร 2.4) การเน้นไมตรีสัมพันธ์ ตัวแปรตาม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง (Sample Population) ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 155 แห่ง โดยในการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดให้ตอบเอง (Self - Administered Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งวิชาการ ตำแหน่งงานปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบสำรวจ (Check list) จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นการบริหารองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มีลักษณะเป็น (Rating Scale) รวม 30 ข้อ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 7 ข้อ
2. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการเน้นความสำเร็จ มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 6 ข้อ
3. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการเน้นสัจจะแห่งตน มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 5 ข้อ
4. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 4 ข้อ
5. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 4 ข้อ
6. การเปลี่ยนแปลงองค์การ มีลักษณะเป็น (Rating Scale) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะต่อการศึกษาและการพัฒนาองค์กร

3. การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้คือ

1) ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร ตำรา และแบบวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2) นำผลการศึกษาจาก ข้อ 1 มาสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน โดยพิจารณาเนื้อหาให้ครอบคลุมกับจุดมุ่งหมายการศึกษา

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปหาความตรงตามเนื้อหา โดยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องความเที่ยงตรง และความครอบคลุมของเนื้อหาของข้อคำถาม ในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา หลังจากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษาและตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC: Index of Item-Objective Congruence) ของแต่ละข้อ ซึ่งงานวิจัยนี้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไปถือว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (สมบูรณ์ สุริยวงศ์, 2552)

5) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 ตัวอย่างแรก จากนั้นนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach s Alpha Coefficient) โดยในงานวิจัยค่าความเชื่อมั่นมีค่าอยู่ระหว่าง 0.750–0.834 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ยอมรับได้ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป และค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อโดย ค่า Factor Loading โดยงานวิจัยมีค่าความเที่ยงตรงอยู่ระหว่าง 0.489-0.852 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.40 แบบสอบถามจึงมีความเหมาะสมมีความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงของการวัด

6) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว มาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดส่งแบบสอบถามแบบตอบกลับทางไปรษณีย์ จำนวนประชากร 155 ราย โดยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามตามจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 123 ชุด ระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 1-30 พฤษภาคม 2564 รวมระยะเวลาในการจัดเก็บ 30 วัน และตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ เพื่อที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผล

5. การวิเคราะห์

ทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สรุปผล

การวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สรุปผลได้ดังนี้

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตัวแปร	TRAN	CHAN	VIFs
$\overline{X}$	4.58	4.36	
S.D.	0.37	0.47	
TRAN	-	0.32**	1.000
CHAN		-	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.320 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (TRAN) (r = 0.32)

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์กับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตัวแปร	SUCC	TRUT	PERS	FRIE	CHAN	VIFs
$\bar{X}$	4.42	4.39	4.37	4.44	4.36	
S.D.	0.42	0.48	0.48	0.48	0.47	
SUCC	-	0.549**	0.449**	0.507**	0.403**	1.558
TRUT		-	0.648**	0.568**	0.320**	2.055
PERS			-	0.663**	0.401**	2.213
FRIE				-	0.472**	2.017

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ พบว่าตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันซึ่งอาจเกิดปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ระหว่างตัวแปรอิสระ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์รายด้าน มีค่า 1.558-2.213 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 ถือว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่ไม่ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ รายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.320-0.472 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงองค์การมากที่สุด คือ การเน้นไมตรีสัมพันธ์ (FRIE) (r = 0.472) รองลงมา คือ การเน้นความสำเร็จ (SUCC) (r = 0.403) ด้านการเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร (PERS) (r = 0.401) ด้านการเน้นสัจจะแห่งตน (THUT) (r = 0.320) ตามลำดับ

ตาราง 3 การวิเคราะห์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การเปลี่ยนแปลงองค์การ (CHAN)			t	p -value
	สัมประสิทธิ์การถดถอยไม่ปรับมาตรฐาน (B)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)	สัมประสิทธิ์การถดถอยแบบปรับมาตรฐาน (Beta)		
ค่าคงที่ (CONSTANT)	2.499	0.504		4.961	0.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.407	0.109	0.320	3.720	0.000*
F = 13.837 P = 0.000 R^2 = 0.103 Adjusted R^2 = 0.095					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรที่ส่งผลกระทบเข้าไปในสมการทีละตัวแปรตามวิธีการนำเข้า พบว่าจะใช้ตัวแปรพยากรณ์ที่ศึกษาเข้าไปในสมการพยากรณ์ทุกตัว ถึงแม้ว่าตัวแปรพยากรณ์บางตัวจะพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์

ได้หรือไม่ก็ตาม วิธีนี้มักจะใช้ในกรณีที่ต้องการทราบว่าตัวแปรแต่ละตัวที่ทำการศึกษาจะสามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้หรือไม่มากน้อยเพียงใด

1. ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทั้งหมด มีความสัมพันธ์พหุคูณกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (CHAN) ร้อยละ 9.5 (Adjusted R^2 = 0.095)

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 ตัวแปร และสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในรูปของคะแนนดิบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRAN) (B = 0.407)

ดังนั้นเมื่อทราบค่าคงที่ (a) เท่ากับ 2.499 ทำให้ทราบว่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบและทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน จึงสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

CHAN = 2.499 + 0.407 (TRAN)

ตาราง 4 การวิเคราะห์การถดถอยของวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	**การเปลี่ยนแปลงองค์การ (CHAN)**			**t**	**p-value**
	สัมประสิทธิ์การถดถอยไม่ปรับมาตรฐาน (B)	**ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (S.E.)**	**สัมประสิทธิ์การถดถอยแบบปรับมาตรฐาน (Beta)**		
ค่าคงที่ (CONSTANT)	1.583	0.447		3.539	0.001
1. การเน้นความสำเร็จ	0.252	0.112	0.221	2.253	0.026*
2. การเน้นสัจจะแห่งตน	-0.066	0.112	-0.067	-0.593	0.554
3. การเน้นให้ความสำคัญกับบุลากร	0.143	0.115	0.146	1.245	0.215
4. การเน้นไมตรีสัมพันธ์	0.300	0.111	0.301	2.692	0.008**
F = 10.826 P = 0.000 R^2 = 0.268 Adjusted R^2 = 0.244					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ การถดถอยแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ พบว่า

1. ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทั้งหมด มีความสัมพันธ์พหุคูณกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (CHAN) ร้อยละ 24.40 (Adjusted R^2 = 0.244)

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 ตัวแปร และสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เรียงจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในรูปของคะแนนดิบมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่

2.1 การเน้นไมตรีสัมพันธ์ (FRIE) (B = 0.300)

2.2 การเน้นความสำเร็จ (SUCC) (B = 0.252)

ดังนั้นเมื่อทราบค่าคงที่(a) เท่ากับ 1.583 ทำให้ทราบว่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบและทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน จึงสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้ CHAN = 1.583 + 0.300 (FRIE) + 0.252 (SUCC)

อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ สามารถอภิปรายผลตามภาพรวมได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากพบว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ สร้างค่านิยมที่ดีร่วมกันในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับจะช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานรวดเร็วขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้นำอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิดการยอมรับของผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างวิสัยทัศน์กว้างไกล นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สอดคล้องกับอุทุมพร จันทร์สิงห์ (2561: 11) พบว่าผู้บริการจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหารซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่สามารถสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับที่ผู้บริการต้องการ ทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเร็วของโลกในยุคปัจจุบันนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นระบบ สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี กระตุ้นให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันในหมู่คณะ โดยต้องคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์กรนอกจากผู้บริหาร จะต้องมีการบริหารงานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีแล้ว การร่วมมือกันของทีมงานเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้การทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งอภิปรายผลแยกรายประเด็นดังนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นความสำเร็จ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากพบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันในทุกส่วนงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ มีความสุขในงานที่ทำ มุ่งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานด้วยตนเองเกิดประสิทธิภาพในงานสูงสุดเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสอดคล้องกับบุญชนะ เมฆโต (2560: 36-59) พบว่าการสร้างมุมมองใหม่ ๆ และหนทางใหม่ ๆ และส่งเสริมให้เกิดความคิด และหลักการใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความต้องการความสามารถ สิ่งจูงใจของบุคคลโดยการฟังอย่างตั้งใจเน้นการพัฒนาด้วยการให้คำแนะนำการสอน การโค้ช

และการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต สร้างความท้าทาย ให้กับผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้น สร้างความกล้าให้กับผู้ตามเพื่อตอบสนองสิ่งที่กล่าวมา และหาความต้องการหากจะทำให้เป้าหมายสำเร็จ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่คนในองค์การ

2.2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นสัจจะแห่งตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากพบว่า การเน้นสัจจะแห่งตนไม่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากแม้ว่ามหาวิทยาลัยเป็นองค์การทางการศึกษาระดับสูง แต่การกำหนดเป้าหมายพันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนั้นถูกกำหนดให้มีการกำหนดให้สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติและการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัย การดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ได้มีความเป็นอิสระในด้านการกำหนดเป้าหมายของตนเอง ส่งผลให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานตามพันธกิจและเป้าหมายของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ตนเองสังกัด ซึ่งมีกรอบการทำงานที่ชัดเจน 4 พันธกิจหลัก คือการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม นอกจากนี้เกือบทุกมหาวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตำแหน่งวิชาการของบุคลากรสายวิชาการไว้ค่อนข้างชัดเจน และมีผลต่อการต่อสัญญาจ้าง ดังนั้นในด้านการกำหนดสัจจะแห่งตนในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจึงขาดความเป็นอิสระ หรือออกแบบได้ด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงขาดการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างสรรค์งานใหม่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระส่งผลให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนด มากกว่าที่จะทำงานได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การสอดคล้องกับบุญช่วย ศิริเกษ (2560: 65-79) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มิติมุ่งสัจจะแห่งตน ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากพบว่า ในการบริหารมหาวิทยาลัยการกำหนดนโยบายต่าง ๆ มาจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีองค์ประกอบเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นส่วนใหญ่ และนโยบายมีการกำหนดภาพกว้างจากยุทธศาสตร์ชาติและของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ดังนั้นการบริหารงานองค์การจึงไม่มุ่งสร้างระบบการทำงานบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม อีกทั้งพบว่าในการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อหรือการพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรนั้น ยังเป็นงบประมาณที่เป็นสัดส่วนน้อย เพราะปัจจุบันนโยบายของสถาบันการศึกษาและกระทรวงมุ่งเน้นด้านการวิจัยการสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกับสถานประกอบการเป็นหลัก สอดคล้องกับ ปัณฑารีย์ ฟองแพร่ (2559: 33) พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรที่มีความหมายรวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ไม่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง

2.4 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เนื่องจากพบว่า องค์กรมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจและมีไมตรีที่ดีต่อกันในการทำงาน ส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสอดคล้องกับพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559: 1-12) ที่พบว่า การคิดอย่างเป็นระบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับบุญชนะ เมฆโต (2560: 36-59) พบว่าการที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและเกิดค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นแบบอย่างให้กับผู้ตามเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตาม กระตุ้นทางปัญญา สร้างมุมมองใหม่ ๆ และหนทางใหม่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดความคิดรวมถึงหลักการใหม่ ๆ และการทำงานที่คำนึงถึงความสามารถของทีมงานและการให้คำแนะนำอย่างเป็นมิตร จะนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากพบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ องค์กรให้ความสำคัญต่อการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน และองค์กรเชื่อมั่นว่าการสร้างค่านิยมที่ดีร่วมกันในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานรวดเร็วขึ้น องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรทุกครั้งก่อนเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานในองค์กร สอดคล้องกับบุญชนะ เมฆโต (2560: 36-59) พบว่า การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสองฝ่ายทำให้เกิดค่านิยมเชิงจริยธรรม ด้วยการเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม มีการยกย่องผู้ตามและกระตุ้น สร้างมุมมองใหม่ ๆ สร้างแรงจูงใจด้วยการรับฟังเน้นการการพัฒนา สร้างความกล้าให้กับผู้ตามเพื่อตอบสนองความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น

2.6 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นความสำเร็จส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากพบว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันในทุกส่วนงาน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ มีความสุขในงานที่ทำ มุ่งให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานด้วยตนเอง เกิดประสิทธิภาพในงานสูงสุด เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยสอดคล้องกับบุญชนะ เมฆโต (2560: 36-59) พบว่าการสร้างมุมมองใหม่ ๆ และหนทางใหม่ ๆ และส่งเสริมให้เกิดความคิด และหลักการใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงความต้องการความสามารถ สิ่งจูงใจของบุคคลโดยการฟังอย่างตั้งใจเน้นการพัฒนา ด้วยการให้คำแนะนำการสอน การโค้ชและการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่อนาคต สร้างความท้าทาย ให้กับผู้ตามด้วยมาตรฐานที่สูงขึ้น สร้างความกล้าให้กับผู้ตามเพื่อตอบสนองสิ่งที่กล่าวมา และหาความต้องการหากจะทำให้เป้าหมายสำเร็จ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่คนในองค์การ

2.7 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นไมตรีสัมพันธ์ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเนื่องจากพบว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ด้านการเน้นไมตรีสัมพันธ์ โดยมุ่งเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจ ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย สอดคล้องกับพิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559: 1-12) พบว่า การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การร่วมงานกันเป็นทีมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจระหว่างกัน และส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม อธิป จันทร์สุรีย์และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2563: 1-12) ซึ่งการทำงานเป็นทีม การร่วมคิดร่วมทำจะก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการสร้างมุมมองใหม่ ๆ และหนทางใหม่ ๆ จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ และเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีร่วมกัน สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญต่อการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการอย่างชัดเจน การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ สร้างค่านิยมที่ดีร่วมกันในการทำงานให้กับพนักงานทุกระดับจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานรวดเร็วขึ้น พัฒนาความสามารถของผู้นำอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เกิด

การยอมรับของผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างวิสัยทัศน์กว้างไกล และองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง เปิดเผยความจริงใจและไมตรีที่ดีต่อกันในการทำงาน นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

1.2 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นสัจจะแห่งตน เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการคิด และสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ อยู่เสมอ สร้างความเต็มใจและภูมิใจในงานที่ทำ เตรียมความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ผลักดันให้เกิดการทำงานได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้มีประสิทธิภาพในงานสูงขึ้น เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

1.3 ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยควรตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ด้านการเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมุ่งสร้างระบบการทำงานและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร สนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรอยู่เสมอเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 สำหรับการศึกษางานวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์จากกลุ่มประชากรที่เป็นฝ่ายสนับสนุน เพื่อทราบถึงแนวคิดของฝ่ายปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาและเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

2.2 สำหรับผู้ที่สนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย การวิจัยนี้เก็บข้อมูลเฉพาะผู้บริหารมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การต้องเกิดจากความร่วมมือบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่รอบด้าน

เอกสารอ้างอิง

ชาติชาย คงเพ็ชรดิษฐ์. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University,* 9(1), 895-919.

บุญชนะ เมฆโต. (2560). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความผูกพันองค์การและการตั้งใจลาออกของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษาบริษัทผลิตวัสดุบรรจุภัณฑ์แห่ง. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ*, 9(1), 36-59.

บุญช่วย ศิริเกษ. (2560). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยมหากุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง. *วารสารสมาคมนักวิจัย,* 22(2), 65-79.

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี.* วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.* วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

วิรุฬจิต กลิ่นลออ. (2560). *วัฒนธรรมองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1.* วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมบูรณ์ สุริยวงศ์. (2552). *วิจัยและสถิติทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุขุม เฉลยทรัพย์. (2561). *นักวิชาการเผยมหาลัยทยอยปิดตัว ปี 63 เหลือไม่เกิน 120 แห่ง.* สืบค้นเมื่อ 24 พ.ค. 2564, จาก https://www.matichon.co.th/education/news_790800

อธิป จันทร์สุรีย์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2563). อิทธิพลของความไว้วางใจต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในธุรกิจบริการ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 21(1), 1-12.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,* 9(1), 854-860.

อุทุมพร จันทร์สิงห์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Transformational Leadership Development. Pola Alto*. California: Consulting Psychologists.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Trough Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Cooke, R. A. and Lafferty, J. C. (1989). Organizational Culture Inventory, leader's guide (2nd ed.). Plymouth MI: Human Synergistics.